

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DAGA - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL APLICADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGIAS E MARKETING

Autor: Rosemary Severino Hercules
Orientador: Profº. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2009

ROSEMARY SEVERINO HERCULES

GESTÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS E MARKETING

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-graduação do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná (UFPR) como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2009

RESUMO

A pesquisa realizada trata de um tema atual, sobre a gestão empresarial, gestão de estratégia e gestão de marketing, demonstrando sua importância no contexto político econômico e social de qualquer empresa, independente de sua área de atuação. A forma de gerir uma empresa é que vai determinar o sucesso ou não da mesma, pois o lucro é relevante na consolidação e na permanência da empresa no mercado. No decorrer do trabalho são demonstrados os processos de gerência, de como administrar uma empresa bem como a função do gestor ao utilizar a gestão estratégica para tomar decisões que vão de encontro ao êxito da empresa, portanto apresenta-se também a gestão de marketing que auxilia na concorrência e na competição dos produtos que são produzidos pelas empresas.

PALAVRAS CHAVES: MARKETING; GESTÃO; GERENCIAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....05

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....05

1.2 OBJETIVOS.....05

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....06

1.4 JUSTIFICATIVA.....06

1.5 METODOLOGIA.....07

2. A GERÊNCIA OU GESTÃO : FUNÇÃO.....08

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL E ABERTURA DE EMPRESA.....13

2.2 APÓS ABERTURA DA EMPRESA E GESTÃO.....16

3. GERENCIAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....21

3.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....21

3.2 ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS.....23

3.3 GESTÕES ESTRATÉGICAS E MARKETING.....24

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....48

5. Referências Bibliográficas.....49

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Ao estudar teoricamente Gestão Empresarial, pode-se verificar a integração com diferentes ferramentas que fazem parte do ato de gestão, seja ela; A Gestão Estratégica, a Gestão participativa, a gestão Holística, a Gestão Empreendedora.

O conceito de gerir atualmente envolve uma série de fatores, conquistados no decorrer dos anos, na realidade no cotidiano de um gestor existe diferentes formas de agir em uma diversidade complexa, tais como: Competitividade, Inovação, Multiculturalidade. Complexidade, Exigüidade e a Interdisciplinaridade.

Tanto em empresa de pequeno, médio e grande porte gerir os negócios é complexo, diante de inovações tecnológicas, fazendo com que surjam métodos e ferramentas para competir com a Concorrência entre outras diversidades citadas.

Liderar uma empresa, assim como fazer propaganda desta empresa é um fato que existe há décadas. Ao observar a evolução de uma determinada empresa, existente no Mundo, no Brasil e em Curitiba, com o decorrer dos anos pode se constatar que tanto a gestão como o marketing, e a forma de vender sofreram mudanças. Com o avanço das telecomunicações e da informática, entre outros colaboraram para que a Gestão Empresarial diversificasse, dentre está ramificação a Gestão de Estratégica e o Marketing, surgindo assim o objeto de nosso estudo e o presente tema.

1.2 OBJETIVOS

Verificar a relevância da Gestão Empresarial, e conhecer a Gestão Estratégica bem como o Marketing empregado pelos gestores, observando o processo que ocorre entre ambos. Conhecendo a evolução da histórica da Gestão Empresarial e do Marketing, visualizando assim a Gestão Estratégica.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conhecer teoricamente o conceito de gestão e suas várias formas.
- Verificar a função da Gestão Empresarial na atualidade.
- Verificar como ocorre o gerenciamento ou a Gestão Estratégica
- Conhecer o conceito de Marketing na Gestão Empresarial em décadas passadas e na atualidade.
- Constatar o Marketing nas empresas e as diferentes formas de empregar o Marketing.

1.4 JUSTIFICATIVA:

A sociedade como um todo está ligada diferentes formas as empresas, isto ocorre tanto em nível internacional como nacional, as empresas geram empregos, impostos, permeiam o comércio, estão praticamente em toda parte, seja ela pequena ou grande, tem sua eficácia e importância social.

Pode se verificar que da farmácia a padaria ou mesmo a fábrica de automóveis em uma mesma cidade, tem sua relevância quanto à sobrevivência das pessoas e da cidade, para que exista progresso econômico, social e mesmo educacional e cultural as empresas fazem parte do contexto da sociedade. Dentro das empresas existe os líderes gerentes, os chamados gestores que administram tanto as pequenas, como as médias e grandes empresas. E para gerir estas empresas utilizam de métodos, técnicas que fazem diferença e evolução de cada empresa.

A Gestão Empresarial, na atualidade é uma necessidade para ser entendida e interpretada tanto para os gestores como para a sociedade, ou seja, os leigos em Gestão Empresarial. Compreender como e por que, se dá a Gestão Empresarial e consequentemente a Gestão Estratégica e o Marketing e suas diversificações podem proporcionar ao pequeno ou grande empresário a ter êxito em seus negócios, assim como possibilita a outros conhecerem o processo que move a economia brasileira neste estudo. Portanto, a finalidade deste estudo é demonstrar e compreender teoricamente como ocorre à gestão na empresa, como age os gestores e como são utilizados o modelo de gestão estratégica e o marketing de vendas.

Na concepção de CORDEIRO & RIBEIRO, temos uma idéia de que a Gestão da Empresa vem modificando.

(...) A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia a informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus (COSTA; 2002, p-1).

1.5 METODOLOGIA

A metodologia empregada para explanação e compreensão do presente tema, será a realizada a pesquisa bibliográfica, onde será feita a leitura e fichamento de livros, revista e jornais que abordam sobre o assunto, assim como a pesquisa de sites especializados sobre o assunto, será utilizado à interpretação e análises dos textos para argumentar à cerca do tema.

2. A GERÊNCIA OU GESTÃO: FUNÇÃO

Gerência e Gestão têm o mesmo significado, ressaltando que o termo gestão é mais utilizado na atualidade.

A Gestão é atividade empreendedora onde uma pessoa inicia um determinado empreendimento, verificando que seu produto, sua idéia, serviço, enfim um negócio próprio pode ir em frente. O valor que se dá ao empreendedorismo é o que se pode chamar de inovação, existe a mudança para criar valor. Portanto, na sociedade na qual vivemos é uma realidade, em toda parte existe um empreendedor, Pois a nossa economia é empreendedora. O que caracteriza uma Gestão empreendedora é o empreendedor não é apenas um dinamizador, assim como um gestor eficiente.

Outro conceito fundamental da gestão atual é o de organizações que aprendem, e conseqüentemente mudam o paradigma de uma organização que trabalha constantemente procurando aprender e assimilar uma filosofia para a empresa, aparecendo técnicas de gestão, compartilhamento da informação, conhecimento, a disseminação das melhores práticas, o aprendizado permanente.

Neste capítulo é abordando a questão da gerenciam e o ato gerência e, tem sua função específica, não se parecesse com funções ou profissões.

O trabalho gerencial é atípico. Não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se até difícil descrevê-lo. Para caracterizá-lo, escreveram-se muitos livros e artigos, sem que se resolvessem totalmente as controvérsias sobre sua natureza. O exercício da função gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais, mesmo daqueles que, desde cedo, tomaram a gerência como sua profissão básica (MOTTA, 1995, p-19).

Um dos conceitos de Gerência pode ser este descrito por MOTTA, onde a função de gerir é um desafio para os profissionais.

O conceito de definição gerencial Pode ser definido na concepção por (Motta).

A definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-la corretamente. A função gerencial contrasta com outras funções produtivas (técnicas e administrativas), passíveis de definições claras sobre atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e rotineiros. Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Com isso, torna-se difícil defini-la da forma análoga a outras profissões (MOTTA; 1995 p-20).

Portanto, o conceito de gerência pode ter várias interpretações, uma vez que as pessoas que estudam sobre a área de gerir não chegaram a nenhum conceito específico, diante de tantas dualidades.

A gerência é a arte de pensar, decidir e de agir; é arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de se alcançados através das pessoas e numa interação humana constante (MOTTA, 1995, p-26).

Verifica-se que a arte de pensar inerente ao ser humano é essencial na gerência, pois é do pensar que resultam as tomadas de decisões realizadas pelo gestor.

Ainda na concepção de MOTTA (1995); sobre o pensamento da gerência;

A arte de pensar e julgar que caracteriza a gerência exige maior amplitude e lateralidade de pensamento. Por isso é recomendado aos dirigentes que adquiram mais conhecimentos ou mesmo formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade, na busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos (p-26).

A capacitação do gerente, dos líderes é fundamental para a realização de novos desafios, na busca e caminhos até então não percorridos.

A complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. Fronteiras organizacionais, estrutura, especialização e até mesmo hierarquia adquirem características de flexibilidade até a pouco desconhecida ou não praticadas. Essas alterações são provocadas pela própria evolução do meio social, econômico e político em que se inserem as organizações de trabalho. Em função dessa evolução, pode-se verificar que as organizações de trabalho. Em função dessa evolução, pode-se verificar que as organizações contemporâneas adquirem novidades: Transações ambientais, participação no processo decisório organizacional estratégico (MOTTA, 1995, p-35).

As questões organizacionais, bem como a estrutura e hierarquia, na arte da gerência adquiriram flexibilidade, em todos os setores, social, econômico e político. Surgindo daí as novas funções, ou ramificações a gerência.

Gerência existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. Necessita da cooperação de outros para uma ação coletiva

na busca de um objetivo comum. Para alcançar este objetivo, existem meios que pode ser previamente identificados como mais ou menos adequados para atingir o mesmo fim (MOTTA, 1995, p-37).

O que a Gerência tem como atividade primordial é geralmente a existência de mais de uma pessoa para exercê-la. Ter sempre objetivo em comum; ter em vista sempre uma ação calculada que necessita de cooperação e coordenação entre indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro.

Quanto mais complexa a atividade, maior a necessidade de cooperação e maior a utilização de tecnologias variadas e sofisticadas. Aliás, na maioria das vezes a atividade é exercida para satisfazer a demandas e necessidades individuais, tratadas coletivamente e sempre através de uma organização específica. A organização do trabalho para a produção de bens e serviços é parte indissociável do exercício da atividade administrativa no mundo moderno. A organização é uma unidade social intencionalmente construída e reconstruída para atingir objetivos específicos (MOTTA, 1995, p-38).

Para que haja cooperação humana os objetivos devem estar bem estruturados e distribuídos. Enquanto a racionalidade deve ser bem planejada, calculada, para que haja controle e coordenação.

Para Motta (1995 p - 38); se refere à visão organizacional;

A visão organizacional reflete não só a essência, mas a complexidade da administração moderna: a interdependência de grandes sistemas organizacionais com o desempenho de um imenso número de tarefas, em grande escala, e onde se exige a coordenação sistemática de um grande número de pessoas em um ambiente de mudanças rápidas.

A justificativa para os dirigentes se familiarizarem com critérios de racionalidade administrativa é proveniente do fato de que é a racionalidade implantada no meio organizacional específico que define a ação calculada, ou seja, a etapa sequencial de meios, previamente definida para atingir os fins. Da Ação calculada decorrem os critérios básicos de coordenação e controle, funções fundamentais da gerência. Além do mais, a ação calculada significa sempre um conjunto de intenções que na prática nem sempre ocorre com o previsto, o que vai exigir intervenções gerenciais variadas para adaptar e reformular critérios de racionalidade administrativa (MOTTA, 1995, p- 39)

A administração realizada pelos gerentes, na perspectiva de Motta, é de que ela é totalmente calculada, seguindo um conjunto de intenções racionais que tem como fim prático e lógico.

Com relação à decisão gerencial, diminui-se a crença nos processos racionais de decisão, preservando-se a sua validade, mas incorporando-se se valores antes desprezados, como os métodos ilógicos e intuitivos. Trata-se da adaptação dos métodos de decisão gerencial às exigências de uma realidade empresarial cada vez mais anárquica e às práticas de decisão cada vez mais fragmentadas e descontínuas. Procuram-se novas formas de possibilitar ao dirigente a nova visão de totalidade, em um meio normalmente segmentado. Essa visão facilita o melhor desempenho gerencial, na grande tarefa de fazer com que a soma das partes ao todo desejadas (MOTTA, 1995, p-47).

Constata-se, que mediante a decisão de gerir, foram surgindo valores antes não observados, os métodos ilógicos e intuitivos, passam a ser valorizados. Assim como a visão a totalidade.

Na percepção de Motta (1995); a atuação de gerência tem ambiguidade;

A atuação gerencial se fará mais no sentido de conviver com ambigüidade e com a ilógica. E um dos elementos principais dessa convivência é ter de tomar decisões baseadas em informações ainda incompletas, e que sinalizam alguma gravidade ou necessidade de ação em uma situação problemática recém-detectada. Na verdade, a ambigüidade e as mudanças constantes farão com que as decisões gerenciais jamais se enquadrem nos modelos teóricos racionais anteriormente desenvolvidos para a tomada de decisões (MOTTA, 1995 p-47).

Portanto, a gerência, e a ambiguidade e com a ilógica, estas passam a fazer parte da gestão, ao ter que tomar decisões constantes faz com que alguns modelos de tomada de decisões não se enquadrem. No que tange a racionalidade e o poder na organização, tanto pública, como privada, ambas podem ser vista como estrutura de poder. Sabe-se que as organizações manuseiam recursos gerando várias opções tanto econômicas, como sociais. Isto acarreta uma influência significativa na vida das pessoas. Quando maior for à organização, maior a quantidade de recursos que a organização tem sobre seu controle, assim como, o poder também aumenta.

Qualquer organização, inclusive organizações de produção e serviços, como estrutura de poder. Organizações manejam recursos sobre o controle e maior a quantidade de poder que possui. Poder organizacional significa para um indivíduo maior controle sobre seus ganhos e perdas, e maior influência sobre comportamentos alheios e destino da própria instituição (MOTTA, 1995, p-58).

O conceito de poder organizacional tem um significado decisivo para as pessoas. Pois pode afirmar que a racionalidade e manutenção do poder com outra forma de racionalidade, como bem descreve Motta a seguir;

A racionalidade da conquista e manutenção do poder se choca em muitas instâncias com a racionalidade desenhada para a organização em termos de seus produtos e serviços. Portanto, deve ter em mente que os dirigentes pertencem a uma estrutura de poder em que a distribuição de recursos não só é feita de forma desigual (MOTTA, 1995, p-58).

Quanto às pessoas que trabalham nas organizações e são subordinadas, estes podem ter uma mentalidade diferente da pessoa que está dirigindo, como os diretores, ao surgir algum imprevisto na empresa, os problemas podem ser vistos de outra forma para quem está em outro lugar, como o caso dos subordinados e diretores, e vice-versa. Mas na realidade os Subordinados vão ter noção do que ocorre em cargos de chefia quando estiverem no cargo e constatar a dimensão real das políticas que envolvem o cargo, e às vezes fazem menos do que os antigos administradores faziam.

Segundo Contábil & Empresarial Fiscolegis (2009). Existem algumas formas de lidar com empresas e processos, onde o gestor segue uma filosofia humanista;

A forma de lidar com pessoas e processos nas empresa, tem mudado muito na atualidade, se comparados com décadas anteriores, por isso, hoje em dia não se fala mais de chefe e sim de gestor. Todo mundo entende e aceita como verdadeiro que nenhum chefe é gestor líder; porque ser gestor é ter outra dimensão como ser humano. A pessoa que aceitou exercer um cargo de gestor aceitou juntamente com isso a limitação de si mesmo como ser humano e automaticamente, isso implica aceitar a limitação de todos os que o cercam, assim com a tarefa de tratar tecnicamente de tudo, pois será cobrado por tudo. E aí está uma das grandes dificuldades dos gestores modernos que por um lado precisam conhecer o ofício que pratica e por outro lado ser grandes humanistas na hora de liderar pessoas. Ao chefe falta a grandeza para entender e perceber que a vida não é feita apenas de acertos ou erros, de brancos ou pretos, de bons e maus, pois sua beleza está justamente nas nuances de cores e na riqueza de suas variações (COSTA, 2009 p-1).

Nesta citação a explicação é nítida, ao afirmar que o ser humano, lida com as suas limitações e com a limitação dos outros, portanto o gestor deve ser uma pessoa que consegue visualizar a realidade de si mesmo e do próximo, sem preconceitos, sem superstições, gerenciar de forma humana.

O chefe é visto, comumente, como um técnico que se dispôs a realizar determinado trabalho por intermédio de pessoas. O gestor é um ser humano que se dispôs e assumiu a realização de uma missão com as pessoas que fazem parte da sua equipe. Chefe e gestor são totalmente

diversos, pois o gestor não é o chefe melhorado, mas sim outra forma de ser, de viver e de se realizar como ser humano acima de tudo. Hoje em dia ninguém é obrigado a trabalhar para ninguém o tempo da escravidão passou. Outro aspecto importante é a motivação, a do chefe é material, portanto, temporal; a do gestor é espiritual, portanto ultrapassa as barreiras humanas de tempo e espaço. O chefe quer que as coisas sejam feitas da forma certa; o gestor quer que as coisas certas sejam feitas, não importando de que forma. Para o chefe, o erro é sempre um problema grave e sinônimo de custo/desperdício; para o gestor, o erro é uma lição para incrementar melhorias constantes (Contábil & Empresarial Fiscolegis 2009, p-2).

Portanto a pessoa que se diz chefe é na realidade uma pessoa que está assumindo a missão de dirigir pessoas, no entanto o gestor é um ser humano acima de tudo, deve promover a motivação o entusiasmo onde está liderando.

Por um lado o chefe olha para o passado e quer fazer o presente sem ver o futuro; por outro o gestor olha sempre para o futuro encarando-o como seu objetivo primordial para fazer o presente esquecendo o passado porque já aprendeu com ele. Com toda esta descrição analisada não se pretende mostrar, em absoluto, que existe um bom (gestor) e outro ruim (chefe). Não há policiais e bandidos nesta história, pois parece a primeira vista que foi feita uma apologia sobre o gestor, e na verdade procura-se mostrar que existem competências diferentes, isto é, que em alguns momentos o chefe é a melhor solução e em outros a gestão humana é a melhor alternativa para as empresas, vai depender da necessidade da mesma e do objetivo da diretoria para escolher aonde quer chegar e como quer ser conhecida no mercado e na concorrência (Contábil & Empresarial Fiscolegis 2009, p-2).

O gestor sempre olha para o futuro, determinando o objetivo e procurando alcançá-lo, no entanto não existe um bom ou um mau gestor, existem gestores determinados para trabalhar com objetivos e ganhar a concorrência.

Fica claro que o exercício da gestão exige muito mais talento e competência que o da chefia. Para esta basta sentar na cadeira do chefe e exercer controles mecânicos, basta saber planejar, organizar, coordenar, controlar e corrigir. Já para a gestão se faz necessário ter também sensibilidade, arte, intuição e total dedicação à equipe composta de seres humanos não padronizados, mas com diversas qualidades e defeitos. Portanto a gestão, acima de tudo, ocupa-se com o interior das pessoas e a partir daí constrói sua obra. O verdadeiro gestor constrói e melhora pessoas. O gestor é ao mesmo tempo flexível e inflexível, algo que o tradicional chefe jamais seria capaz de ser. O gestor é totalmente inflexível quanto aos fins, aos objetivos, ao que tem de ser feito, mas é totalmente flexível quanto aos meios. Pois tem consciência para entender que, embora saiba muitas coisas, jamais saberá tudo, que todos os que participam da obra precisam tanto quanto ele se realizar ao fazer o trabalho e, principalmente, que todos conhecem formas e soluções diferentes que ele desconhece. (Contábil & Empresarial Fiscolegis 2009, p- 2).

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL E ABERTURA DE EMPRESA

Para Costa (2009), a Gestão Empresarial e a abertura de empresa seguem uma série de normas que serão descritas;

A Gestão Empresarial tem suas peculiaridades que devem ser administradas com muita competência, acredito que a primeira deve ser o Planejamento Empresarial, logo em seguida temos a legalização da empresa, cumprindo, portanto todo o formalismo legal para a comprovação da legalidade do empreendimento. É inegável que por trás de um grande empreendimento que visa obter lucros acelerados, deve ter um gestor e profissionais com eximia competência e qualificação com a responsabilidade de proceder a esse planejamento em fatos concretos, reduzindo os riscos e viabilizando economicamente o empreendimento. Após a pesquisa comercial que resultou na decisão de empreender, em seguida iniciando o processo de legalização da empresa, a seguir descrito: Declaração de Empresário, se for uma empresa individual; Contrato Social se for uma sociedade, ou equivalente; Estatuto Social de for uma sociedade anônima, entidade, ou equivalente resumidamente, precisa-se da documentação a seguir descrita (COSTA, 2009 p-1).

É evidente que a gestão empresarial tem suas particularidades no que se refere à administração.

Cópia xerox do CPF do titular, sócios, acionista, ou procurador; Cópia xerox da Cédula de Identidade do titular, sócios, acionista ou procurador; Cópia do Comprovante de Residência dos mesmos citados; Cópia da Certidão do Imóvel, ou do Contrato de Locação; Cópia do IPTU do imóvel, ou Certidão do IPTU (COSTA, 2009, p-2). Os documentos para abertura de qualquer empresa são os mencionados, para a abertura de uma empresa.

Portanto na concepção de Costa (2009) ainda tem que ser verificado uma série de documentos para a regularização da empresa.

Uma das ações mais importantes é a verificação da regularidade jurídica fiscal dos representantes da empresa, seja, titular, sócios, acionistas, procuradores etc, em seguida a pesquisa do local onde se estabelecerá a empresa e a aferição junto ao Plano Diretor do Município para ratificar a regularização da atividade econômica a ser desenvolvido com a localização, a fim de possa receber os alvarás e licenças necessárias para a regularização do empreendimento (COSTA, 2009, p-2).

Verificar a situação jurídica da empresa e fator essencial, assim como o Plano Diretor do Município, onde vai ser implanta a empresa.

É comum no Brasil um capitalista, elevar um substituto para ser seu sócio, pois inexistente legislação que exija a comprovação do capital investido, diferentemente do que acontece na Europa ou na América do Norte, onde a exigência fiscal é incontestável. Ultimamente os órgãos fiscalizatórios estão mais atentos, podendo facilmente identificar a veracidade dos fatos e descobrir quem tem capital e quem não pode comprovar o investimento do empreendimento. Nessa oportunidade temos exemplo a cada ano mais

comprovado, a SRF do Brasil tem elevado o número de pessoas são convidadas a se esclarecer sobre fatos que difere de sua declaração, quando o sistema afere com as informações recebidas e alimentadas por obrigações acessórias, e me parece que a tendência é identificar uma grande massa de fatos que talvez possa ser considerado passível de verificação fiscal (COSTA, 2009, p-2).

Verifica-se que nesta citação as ações de suma importância para a administração de uma empresa, todos os passos demonstrados deve ser seguidos à risca.

Hoje, se não houver essa aferição prévia, a empresa pode sofrer um processo de descontinuidade, inviabilizando o empreendimento, como exemplo pode citar a existência de diversas empresas que estão sediadas em área residencial, podendo sua atividade econômica expelirem desejos que podem ameaçar o meio ambiente, como exemplo disso, podemos, observar: Panificadora sediada em área residencial, com forno, a lenha, a gás, a energia ou similar; Indústria de Confeção sediada em área residencial, pois seu barulho, ou restos de tecidos e linhas podem ser jogados no meio ambiente contribuindo para elevar a poluição; Indústria de produtos alimentícios em área residencial pode agredir o meio ambiente com sua atividade; Essas empresas devem estar sofrendo com visitas fiscais, notificações investimento para projeto de tratamento de desejos, barulho, fuligem, e demais derivados que podem agredir o meio ambiente, e podem até mesmo impactar e inviabilizar economicamente empreendimento (COSTA, 2009, p-3).

A documentação é essencial para a continuidade da empresa, e sua futura ascensão econômica, uma vez que são verificados todos os requisitos para a abertura da empresa, seja ela uma indústria, padaria ou confecção.

A existência desses empreendimentos nessas áreas está recebendo especial atenção da Secretaria Municipal que deve obedecer a um código da legislação ambiental, da ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária, através da vigilância sanitária, do IBAMA - Instituto Brasileiro de Assistência ao Meio Ambiente, através do meio ambiente e demais preceitos legais. Faço esse comentário por entender que atualmente as responsabilidades sociais e ambientais fazem parte integrante de qualquer gestão empresarial, não podendo em hipótese nenhuma ser descartada por nenhum ser de bom senso, pois sua ação está diretamente ligada sua legalidade.

Atualmente para alguns projetos de financiamento a longo prazo, junto a instituições financeiras é comum solicitarem conjuntamente com a documentação da empresa comprovação de sua responsabilidade social e ambiental. (COSTA, 2009 p-3).

Portanto, a secretaria municipal de qualquer município, assim como a ANVISA E O IBAMA participa no processo de implantação e continuação das empresas.

Para Costa (2009), os projetos são direcionados em um determinado prazo.

Atualmente para alguns projetos de financiamento a longo prazo, junto a instituições financeiras é comum solicitarem conjuntamente com a documentação da empresa comprovação de sua responsabilidade social e ambiental. Devemos observar que a cláusula que trata da Administração, com a identificação do sócio, acionista, diretor ou similar, essa indicação deve obedecer aos preceitos legais, essa cláusula merece atenção especial, pois legalmente quem exerce aquelas atribuições e atividades são somente os profissionais administradores, como podemos elevar ou identificar que o empreendedor indicado deve exercer citadas atividades sem que tenhamos a comprovação de sua categoria profissional. É bastante embaraçosa essa interpretação, pois estamos entrando numa seara de profissionais de administração que pode no futuro ser questionado pelo Conselho dessa profissão, ou mesmo receber uma fiscalização para aferir o empreendedor elevado a categoria de administrador conforme cita e prescreve o contrato ou estatuto, ou mesmo a documentação para a inscrição do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (COSTA, 2009 p-3).

Toda a cláusula referente à administração da empresa deve ser observada e obedecida, não fugindo assim da legislação em vigor.

2.2 APÓS ABERTURA DA EMPRESA E GESTÃO.

Na concepção de Costa (2009), a atividade econômica seguida após a abertura da empresa segue os seguintes passos;

Outro fato importante é a atividade econômica, seja a principal ou a acessória, devemos estar bastante centrado na identificação da atividade econômica, primeiramente atender a uma obediência legal, segunda para análise da opção do regime tributário, e em terceiro para a obtenção de incentivos e demais fatores. Descrevo essa informação, pois a empresa pode optar pelo SIMPLES NACIONAL, mas sua atividade deve obedecer outras legislações específicas, como por exemplo: Uma pequena indústria de produtos alimentícios, uma ferramentaria, uma empresa de derivados de plásticos, observem que apesar de empregar um número menor de empregados, devemos observar a legislação de saúde e segurança do trabalho, do maior ambiente etc, que deve fazer parte integrante do processo de legalização da empresa. Outro fator que deve ser observado previamente é a OPÇÃO de regime tributário, que deve ser analisado com bastante critério, pois temos os seguintes regimes: Simples Nacional; Lucro Presumido; Lucro Real; Lucro Arbitrado.(COSTA, 2009 p-3)

Verifica-se que seguir as normas governamentais do país é relevante para o bom andamento da pequena ou grande empresa,

Segundo ainda o autor (COSTA, 2009), todos os fatores que abrange a empresa durante a sua permanência na sociedade;

O regime do Simples Nacional e do Lucro Presumido tem como base de cálculo o Faturamento da empresa, ou seja, pode até a contabilidade fiscal

e gerencial, indicar a existência de prejuízo, mas a sua opção tem como base o faturamento. O Lucro Real, como o próprio nome já indica ter perfeita sintonia com a veracidade dos fatos, ou seja, se houver lucro devemos pagar o que devido for ao erário, mas se houver prejuízo não se paga nada ao erário, mas tudo isso dentro devidamente desenvolvido dentro dos princípios e critérios legais em perfeita sintonia com o PLANEJAMENTO EMPRESARIAL. O Lucro Arbitrado é medida de exceção, ou seja, quando a empresa não consegue demonstrar com clareza, transparência e legalidade as alterações e modificações atingidas pelo seu patrimônio, motivada pela gestão empresarial (COSTA, 2009, p- 5).

Nesta citação a explicação sobre a administração da empresa é fundamental, principalmente no que se refere a lucro.

Em qualquer uma das opções é de fundamental importância a elaboração e implantação de um PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO POR ELISÃO FISCAL, devidamente acompanhado por profissional capacitado e qualificado para esse acompanhamento. Diante desse desafio, produzir relatórios logo deixará de ser a principal missão das empresas, que deverão montar um plano de comunicação para transmitir de maneira efetiva as mensagens para os seus diferentes públicos, facilitando o acesso aos seus temas de interesse, diante dessa linha de raciocínio a melhor solução é ao mesmo tempo em que tornar acessível essa grande base de informações sobre a empresa, e saber selecionar e criar caminhos amigáveis para aqueles que buscam se aprofundar em determinados assuntos. Sempre preservando o princípio da transparência com uma condição básica para a sustentação de um bom relacionamento no mundo de comunicação veloz e que amplia o poder dos novos agentes reguladores da mídia e as organizações civis (COSTA, 2009, p-9).

Portanto, para o bom funcionamento empresarial, sem problemas, seguir o planejamento tributário é fundamental, é um desafio para a empresa seguir algumas determinações com coerência e transparência.

A tecnologia já começa a vir em socorro das empresas, com a utilização de softwares que estão disponíveis no mercado para atender á necessidades de agilidade na sistematização das informações dos indicadores desempenho da empresa.

A internet se apresenta também como um excelente canal para facilitar o acesso a essa massa de informações, e melhor conduzir de maneira amigável os leitores.

As informações contidas nessas publicações devem servir de alimento para se buscar o retorno efetivo dos leitores e investidores sobre a atuação da empresa nas diversas disciplinas, tais como; estratégias dos negócios, gestão de riscos, sejam eles ambientais, sociais, ou outros, e seus compromissos e metas para os anos futuros. (COSTA, 2009, p- 6).

Contudo, a tecnologia e a informação estão presentes nas empresas para auxiliar os dirigentes da mesma, a internet os softwares contribuem para o bom andamento da empresa.

Nessa área de informações a contabilidade contribui através das demonstrações financeiras e contábeis que qualitativamente e quantitativamente agrega valor ao patrimônio da empresa, mas também se faz necessário haver uma sintonia racional com as demais informações. É também um claro indicativo de que setores empresariais diretamente ligados as finanças no Brasil tomou a dianteira nesse processo efetivo de mudanças das normas contábeis que, coincidentemente, começou a germinar com o advento da crise financeira que determinadas fragilidades estruturais no sistema e despertou a conscientização sobre a necessidade de harmonização dos padrões contábeis no plano nacional e internacional, buscando a melhoria na transparência e na qualidade das informações divulgadas aos investidores (COSTA, 2009, p- 8).

Outro setor administrativo que contribui para a gestão empresarial é a contabilidade. A mesma deve estar atenta para as mudanças que ocorrem ou vão acontecer em nível nacional e internacional.

Nesse momento e no ápice da oportunidade motivada pelas crises existências às empresas com suas respectivas gestões devem obrigatoriamente declinar e entender que a gestão empresarial de riscos é fator determinante de sua existencialidade passando, portanto a ser parte integrante de qualquer empresa. Para a determinação do perfil de riscos de uma empresa são necessárias definições claras de indicadores de desempenho e índices de volatilidade, com base em demonstrativo que vislumbre a veracidade dos fatos e induzam a uma transparência necessária para que citados indicadores sejam evitados de fortes indutores de decisões, um de natureza financeira, tal como valor de mercado, geração de caixa operacional, distribuição de lucro e dividendos e outro de natureza qualitativa, tal como transparência, idoneidade, reconhecimento da marca, ambiente de trabalho e responsabilidade sócio ambiental, é o instrumento através do qual a gestão empresarial irá se orientar, ajustando ao perfil de risco determinado, bem como receber análises qualitativas e quantitativas com relação aos riscos identificados, oportunidades e retornos esperados das diversas operações da empresa. Algumas reflexões revelam o escopo e a maturidade da gestão tais como; A empresa considera os riscos de maneira global e integrada ao planejamento estratégico? Os riscos são considerados de maneira ampla (não apenas os riscos financeiros)? Os ativos intangíveis são considerados? Que métodos e ferramentas são utilizados para a identificação dos riscos? Como se controlam os riscos financeiros. A gestão tem gerenciamento de riscos como parte integrante da agenda de seus gestores? Como é disseminada a cultura de gestão de riscos? Com base na realidade identificada através das perguntas acima, o gestor deve questionar a respeito de aspectos mais específicos (COSTA, 2009, p- 8).

Portanto, para Costa a questão da transparência administrativa, é fundamental em todos os setores.

Essas reflexões são necessárias para que a gestão atente para os riscos que devem ser por ela analisados e o seu papel dentro da estrutura, uma vez que a preocupação com riscos é fundamental para que ele cumpra bem a sua missão de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Devemos nos lembrar sempre do colapso de diversas empresas que infelizmente foi um marco na revolução do ambiente empresarial, tais como a ENRON, WorldCom, Aldephi, Global Crossing e a Tyco, interessante notar que há cinco anos o mundo corporativo está em constante progresso, o desastre das empresas

citadas que propiciou tais avanços foi motivado pela busca de resultados da ganância humana. Uma epopéia, sem heróis, que envolveu mortes, egocentrismo exacerbado, traições, disputas internas, vaidades, mentiras, dinheiro e falência. Atualmente qualquer empresa de qualquer porte, jamais deve se esquecer de fazer o dever de casa, ou seja, executar o seu planejamento estratégico para viabilizar o seu investimento, pois inexistente outro rendimento quem não seja o LUCRO, que apesar das interpretações dos sábios e filósofos não tem outro objetivo ou fato que possa vitalizar o empreendimento (COSTA, 2009, p- 9).

Segundo o autor todas as questões ressaltadas por ele são fundamentais para a gestão de uma empresa, os dirigentes devem estar atentos a toda forma de gestão. A seguir ele comenta sobre o mercado financeiro.

O mercado financeiro globalizado popularizou o investimento, aumento a liquidez e atraindo diversas categorias de investidores que não podem correrem o risco de ver seu poupado capital desaparecer de uma hora para outra, tendo em vista a incerteza do mercado. Este investidor, a cada dia se vê como parte integrante de uma sociedade que demanda práticas de gestão mais transparentes e éticas que reflitam diretamente na avaliação das empresas.

Somando isso ao aspecto sentimental do ser humano, visando o entendimento das questões humanas é de fundamental importância que as tenham a capacidade de perceber citadas demandas e mudanças, de todo o meio que a circula e interage no seu planejamento, pois estratégias em sustentabilidade de negócios, está diretamente ligado a evolução natural dos modelos que atualizam de conformidade com os novos cenários de negócios, diante desse entendimento formular estratégia que avaliem os riscos dos negócios e identifiquem as oportunidades nessa relação não é somente uma questão de sobrevivência como também deve ser encarada como uma vantagem competitiva que agrega valor e reduz os riscos do empreendimento. Esta habilidade em se relacionar com esses novos fatores se bem desenvolvida origina uma barreira de entradas naturais, já que os relacionamentos não se consolidam da noite para o dia, mas com a sinergia positiva de todos que fazem a empresa em pleno exercício de sua gestão (COSTA, 2009, p- 9).

Na percepção de Costa, a globalização promoveu o investimento e a liquidez, se por um lado favorece o capital ser investido e aparecer, por outro lado a incerteza do mercado deixa o investidor apreensivo. O planejamento, as estratégias são necessárias o dia a dia.

Sabemos dos riscos que se expõem os administradores e gestores de origens diversas e na maior parte das vezes de efeitos e proporções fora do seu controle, enfrentam situações em que em frações de segundos podem por perdê-la cifra e esforços astronômicos e para agravar as situações, na maior parte dessas vezes que está sob pressão de tomada de atitude, há desproporção entre as reparações potenciais e o seu patrimônio é imenso e insondável. Sabemos ainda muitas vezes são situações cotidianas que implicam sua decisão.

Diante de riscos de tamanha magnitude para seus negócios e, acima de tudo, para suas vidas, há essencialmente dois caminhos ao alcance das empresas e seus gestores, uma é fazer a melhor gestão possível de risco e tenda reduzi-los a nível palatável, através de uma perfeita e trabalhada

planejamento estratégico, a outra é agregar à prevenção de seguro, e assim transferir os riscos a terceiros, qualquer que seja a opção, citadas iniciativas tem sido dissonantes e pouco uniformes. Diante desse fato podemos observar que a gestão de riscos tem se preocupado em se estruturar adequadamente para enfrentar surpresa e adversidades o que a difere da segunda opção (COSTA, 2009, p- 9).

Os administradores, os gestores correm risco todos os dias e devem sempre estar atentos para planejar e replanejar suas ações, pois diante do mercado globalizado para tal existe a gestão de riscos. “O que dantes era uma opção voluntária da gestão empresarial, disposta a consolidar imagem e reputação com seus formadores de opinião externa, está ganhando contorno de exigência de mercado, capaz de fazer a grande diferença entre os concorrentes e tornar bem mais fácil a vida as empresas que se dispuserem a manter a transparência com todos os interessados em sua atuação” (COSTA, 2009, p- 9).

Há uma nova versão de indicadores motivados através desse aprendizado contínuo acumulado ao longo desses anos pela própria empresa, que com sua sinterização e profundidade ganharam apoio dos investidores, trazendo consigo instrumento que reforçam a credibilidade das informações, além de dados sociais e ambientais que se complementam, demonstrando com isso maior transparência. Com informações críveis e comparáveis o terreno está pronto para que, em pouco tempo, as empresas possam ter seus desempenhos analisados em conjunto sob o ponto de vista da sustentabilidade, podendo ainda optar com clareza as que são mais sustentáveis. (COSTA, 2009, p- 10).

A sustentabilidade é uma questão de informação da gestão da empresa.

3. GERENCIAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

3.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Segundo as palavras de Motta (1995), a palavra estratégica tem sido muito utilizada nas últimas décadas.

Um rápido exame em obras administrativas importantes revela que a palavra ou conceito estratégia serve hoje para qualificar não só a própria administração, administração estratégica, como também as funções administrativas. Ao contrário de outras perspectivas de desenvolvimento na teoria e prática gerenciais, a palavra qualificativa é que permanece. Em outras instâncias, a administração foi ganhando novos adjetivos à medida que se queria uma a suas funções. Assim, surgiram termos e conceitos como mecanicista, sistêmica, contingencial, participativa etc. No entanto, quando se chegou à qualificação estratégica, a idéia permaneceu e seu uso foi ampliado (p-78).

A palavra estratégia tem relevância e a própria ação administrativa estratégica tem suas funções que são fundamentais. “A palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa do generalato. O estratégico ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde a sua origem, aproximadamente há 500 anos a.C, o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar” (MOTTA, 1995, p-79).

Na visão do escritor Motta, ainda pode-se dizer que estratégia na modernidade é;

Modernamente, a palavra estratégia passou ainda a estar associada a jogos, para designar alternativas que jogadores teriam em situações específicas. No sentido comum, conforme registram os dicionários, adquire o significado de habilidade no sentido de esperteza e de artimanhas (p-79).

Para (MOTTA); o conceito de estratégia;

A transposição do conceito de estratégia do sentido militar para a administração serviu para qualificar a amplitude da perspectiva, em escopo e tempo, que se fazia necessária a um mundo de mudanças crescentes. Essa transposição de operações militares, acumulados e construídos durante séculos de pensamento militar estratégico, pudesse ser aplicada á gerência empresarial (p-80).

A funcionalidade da estratégia militar, levada agora para a administração das empresas teve seu resultado positivo.

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em uns planos ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência tanto pode ser guias de ação definidos a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriores como produto de comportamentos organizacionais específicos (MOTTA, 1995, p-82).

Podemos verificar que o conceito de estratégia na área administrativa passa a se observada no instante em que as mudanças econômicas, políticas e sociais interferiam diretamente no ambiente empresarial.

O conceito de estratégia começou a ser usado em administração na década de 50 com o intuito de incutir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar seu desempenho. Até então as empresas sobreviviam bem vendendo um conjunto de bens e serviços a uma determinada clientela, normalmente em áreas geográficas mais limitadas. Cresciam e se desenvolviam aceitando naturalmente o crescimento que lhes era concedido pela ambiência (MOTTA, 1995, p-84).

Foi na década de 60 que o conceito de estratégia se popularizou no meio empresarial, desta feita já associada ao planejamento. O planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus projetos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras (MOTTA, 1995, p-85).

Portanto, sabemos que o planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativa, desde a década de 60, ocorrendo assim o seu aperfeiçoamento na atualidade. *“A Gerência estratégica surgiu em meados da década de 70 para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grandes magnitudes. A prática do planejamento estratégico parecia ineficaz para responder às demandas de um novo momento, já que havia sido desenvolvido para um período até então definido como de mudanças, descontinuidade ou de turbulências”* (MOTTA, 1995, p-86).

A estratégia permeia toda a organização, embora existam níveis diversos de formulação estratégica. O mesmo se pode dizer da formulação tática. Diferenças entre estratégias e táticas são bastante tênues, pois são da mesma natureza, tática se insere na estratégia; as diferenças são de escopo, amplitude e escala de ação e de tempo (MOTTA, 1995, p-91).

Embora existam diferentes formas da funcionalidade estratégica, ela permeia toda a empresa.

O produto do planejamento estratégico não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma metodologia de análise. O produto do planejamento estratégico são resultados compatíveis com a missão e objetivos organizacionais (MOTTA, 1995, p-92).

Tipicamente é utilizado um sistema de informação estratégico (SIE) para gerir a informação e assistir no processo de decisão estratégica. Os SIE representam a evolução natural dos sistemas de informação de gestão face às necessidades das empresas em tirar partido da informação recolhida e processada por forma a ganhar vantagem competitiva e quiçá redefinir os objetivos da empresa para reajustá-la às alterações ambientais. Um sistema de informação estratégico foi definido como "O sistema de informação que suporta ou altera a estratégia da empresa" por Charles Wiseman (*Strategy and Computers* 1985). Sprague definiu três classificações destes sistemas: Sistema competitivo; Sistema cooperativo; Sistema de operações de mudança na organização (WIKIPÉDIA, 2009 p- 1).

Constata-se que existe o um sistema que tem uma função totalmente estratégica, que é o sistema de informação estratégico (SIE), que tem a finalidade de gerir a informação e auxiliar no processo de decisão estratégica.

Os conceitos chave na gestão estratégica de empresas são: Estabelecer objetivos estratégicos específicos que possam melhorar a posição da companhia, em oposição a objetivos genéricos, como o aumento de lucro ou redução de custos. Avaliação da performance em termos dos objetivos estabelecidos, e disponibilização da informação a quem toma as decisões estratégicas. Avaliação e gestão do "capital intelectual", aptidões e experiência da força de trabalho das companhias. Gestão baseada em Atividades (*ABM, Activity based management*), que busca avaliar clientes e projetos nos termos de seus custos e benefícios totais à organização, melhor que supor que os projetos mais importantes são aqueles que trazem o rendimento mais elevado (WIKIPÉDIA, 2009 p- 1).

Os conceitos são bem definidos na citação acima.

3.2 ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS

Uma vez que sabemos sobre o conceito de estratégia, temos noção de que as estratégias são direcionadas para os negócios, com veremos a seguir.

Estratégia de negócios - é um exercício empresarial, são caminhos que as empresas buscam e procuram segui-los para alcançar seus objetivos e metas. A estratégia tem duas fases: a de elaboração, momento em que é realizado o diagnóstico geral análise de forças e fraquezas e por fim a implantação da estratégia. A implantação é a fase onde vai-se tirar a estratégia do papel e dar início as operações de execução da estratégia. Para que uma estratégia seja bem

sucedida deve-se fazer uma boa elaboração e a implantação da mesma forma, ou seja, devem-se investir esforços nos dois momentos, resumindo devo ter uma ótima equipe na elaboração da estratégia e uma ótima equipe para desenvolver a parte operacional da estratégia, sendo que se houver alguma falha tanto na elaboração ou na implantação, a estratégia não poderá sair conforme o esperado ou até mesmo poderá estar comprometida parcialmente ou na sua totalidade. O diagnóstico empresarial para elaboração de uma estratégia, inicia-se de dentro para fora da empresa, concluímos desta forma que para uma empresa elaborar uma estratégia inicialmente é preciso saber do seu interno: seu potencial interno (seus pontos fortes e pontos fracos) para elaborar a estratégia baseado no seu potencial e lançar a estratégia no mercado a qual esta inserida (ambiente externo) (Contábil & Empresarial Fiscolegis, 2009, p- 1).

A estratégia na empresa tem um desempenho significativo para a realização de uma administração de sucesso, onde objetivos e metas são alcançadas.

A gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objectivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados ("*stakeholders*") que lhe diz respeito mais directamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados (accionistas, clientes, fornecedores, etc.). Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. A diferença entre estes dois conceitos resume-se à diferença entre "fazer bem as coisas" (Eficiência) e "fazer as coisas certas" (Eficácia). Ao preocuparem-se tanto em fazer bem as coisas, os gestores esquecem-se de verificar se estão a fazer as coisas certas. A perspectiva estratégica ajuda encontrar um compromisso entre a eficiência e eficácia, o contacto é necessário entre ambas (<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/> , 2009 , p- 1).

→ Portanto a gestão estratégica tem a função de orientar e organizar outros gestores, ela tem o objetivo primordial de minimizar o individualismo.

3.3 GESTÕES ESTRATÉGICAS E MARKETING

A seguir serão abordados a Gestão Estratégica e Marketing, neste primeiro momento, vamos abordar sobre o conceito de Marketing.

Hoje necessitamos de uma estrutura organizacional que sirva ao conceito de marketing uma filosofia que diz aos clientes, "Ajude-me a identificar suas necessidades e vamos trabalhar juntos para satisfazê-la". Em sua forma operacional, esta estrutura apóia uma rede de decisões baseadas no mercado que reúnem todos os conhecimentos, entendimentos e atividades relevantes que

levantantes que levam a empresa a decisões baseadas no mercado (BARABBA, 1999, p-52).

Referente ao conceito sobre marketing Barabba, afirma que;

O conceito de marketing é uma filosofia gerencial na qual todas as fases das atividades de uma empresa são concebidas executadas para satisfazer as necessidades dos clientes. Se o conceito de produção ideal era fazer-para-vender, o conceito de marketing ideal é fazer-sob-medida. Robert D. Buzzell, professor emérito em Harvard, seguiu o curso do conceito de marketing até o final dos anos 50 e início dos anos 60, um período de expansão econômica que ele considera uma era de ouro do marketing. Peter Drucker, mais o menos na mesma época, também identificaram o papel central de marketing e da inovação. Para ele, o marketing abrangia todo o negócio e significava mais do que vender produtos e serviços ou criar um departamento de marketing. "Marketing" escreveu ele "é tão básico que... não é uma atividade especializada (BARABBA, 1999, p-52).

Portanto o conceito de Marketing aparece no final da década de 50 e em decorrência a inovação no mercado que depende do marketing.

A expansão até a qual o conceito de marketing contribuiu para a prosperidade das empresas do final dos anos 60 nunca foi determinada empiricamente. O marketing focalizado no cliente fez uma diferença ou ele apenas acompanhou a onda? Frederick E. Webster, Jr., cujos critérios escritos acompanham a história do conceito de marketing, enfatiza este problema: "Não havia praticamente nenhuma evidência convincente de que um compromisso com os mandamentos do conceito de marketing iria de fato melhorar a lucratividade ou outras medidas de desempenho organizacional. O reconhecimento dos fracassos do passado e a crescente concorrência do exterior (a partir do início dos anos 80) reacenderam o interesse das empresas americanas pelo conceito de marketing. O declínio do conceito de marketing original era de que a satisfação do cliente e os lucros corporativos estavam diretamente ligados (BARABBA, 1999, p-52).

Nesta época o marketing é também focado no cliente, o marketing teve então seu declínio e partir dos anos 80, começa a repensar ao conceito de marketing.

Não é preciso muita imaginação para se ver que a base para essas novas e amplamente adotadas abordagens gerenciais é o conceito de marketing, que é como já foi definida, uma filosofia gerencial na qual todas as fases das atividades de uma empresa são concebidas e executadas de forma a satisfazer as necessidades do cliente. É incômodo para os profissionais de marketing o fato de muitos, se não a maioria, dos produtos comuns que tanto enriquecem nossas vidas não terem sido tirados de listas de desejos de clientes por talentosos pesquisadores de mercado. A experiência mostra que, em sua maioria, as empresas precisam proporcionar liderança no desenvolvimento de projetos que podem se transformar em produtos avançados. Os próprios clientes nem sempre podem indicar o caminho. Dependendo de como lhes pedem para descrever suas necessidades, os clientes raramente se arriscam além das suas referências correntes. É mais provável que eles descrevam versões incrementalmente melhoras de produtos existentes (BARABBA, 1999, p-56, 61).

Verifica-se que o conceito de marketing é uma filosofia gerencial, ressaltando que o marketing é totalmente voltado para satisfazer a necessidade do cliente. A pesquisa neste contexto faz parte do marketing e de seu êxito em relação ao cliente-empresa.

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade com que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender a sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes. Para atingir estes objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando seus processos produtivos, produtos, relacionamentos com clientes e fornecedores, etc. Para isso, é necessário que haja uma constante inovação, responsável pela velocidade com que ocorrem as mudanças nas formas de gestão organizacional (JUNIOR, 2004, p-1).

A competitividade é um marco relevante no contexto social e econômico do Brasil, onde as empresas têm que aumentar sua produtividade ou sua venda, mediante o mercado consumidor, os clientes, no entanto cada vez mais exigentes procuram produtos de qualidade e baratos. As empresas através de marketing procuram suprir as necessidades do cliente.

Nesse sentido, as organizações têm procurado desenvolver novas formas de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias e novos vínculos com os diversos agentes com os quais interagem. Num ambiente turbulento como o que se apresenta nos dias de hoje, não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo. No passado a vantagem competitiva era obtida através da localização, do acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro. Entretanto, quase sempre, a concorrência conseguia igualar estes diferenciais competitivos. Hoje, uma das principais formas de se obter vantagem competitiva sustentável é através da gestão pró-ativa do conhecimento, já que este é passível de gerar retornos crescentes e dianteiros continuados (JUNIOR, 2004, p-1).

A ferramenta para que a empresa possa lidar com a competitividade entre empresas e ter clientes é conhecer seus clientes e o mercado onde está atuando.

São muitos os sinais de que o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas e dos países. É necessário, cada vez mais, tornar a inovação uma missão permanente, utilizando todos os tipos de conhecimentos disponíveis, sejam eles tácitos ou explícitos, internos ou externos, tangíveis ou intangíveis. Neste contexto, a estratégia para competitividade organizacional deverá estar compactuada à estratégia para a gestão do conhecimento? Uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma

organização em uma postura única e viável baseada em suas competências e deficiências relativas internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos imprevistos de concorrentes competentes (JUNIOR, 2004, p-1).

A inovação e a missão de uma empresa devem ser constantes, uma vez que estratégias devem focar de forma competente.

Na verdade, o comportamento estratégico de uma organização pode resumir-se a um dinâmico e intenso processo de interação com o ambiente externo, aliado a um processo de promoção e modificação das configurações e dos aspectos internos da organização. Alguns executivos colocam a gestão do conhecimento no topo de suas prioridades. Outros não lhes dão a mesma atenção que dão à redução de custos, à reestruturação ou à expansão internacional. Em empresas em que isso ocorre, a gestão do conhecimento terá lugar assim mesmo, em departamentos funcionais de Recursos Humanos ou de Tecnologia de Informação (JUNIOR, 2004, p-1).

A empresa? Como os conhecimentos da empresa agregam valor para os clientes? Na resposta a estas perguntas está o objetivo principal de uma estratégia organizacional, ao passo que posiciona a empresa à frente de seus concorrentes, quando determina vantagens mercadológicas e proporciona a preferência dos consumidores. Estas vantagens estão hoje centradas no conhecimento e Inovação. Gerir o conhecimento de forma integrada à estratégia organizacional é então o verdadeiro diferencial competitivo (JUNIOR, 2004, p-1).

No entanto as empresas devem ter coerência para não isolar gestão do conhecimento, ela deve estar em conjunto com outras formas de estratégias. Refletindo sobre planejamento estratégico, pode se verificar como se deu o mesmo em diversas empresas internacionais no decorrer do tempo.

Os autores do conceito dos "quatro estágios do planejamento estratégico" basearam a sua teoria num estudo exaustivo de empresas de diversos tipos e tamanhos, comparando os seus sistemas formais de planejamento com os resultados apresentados. O que mais levou estes autores a embarcar nesta aventura foi à constatação, a priori, de que certas empresas-gigantes (como a General Electric, Telecom, Mitsubishi e Siemens), conhecidas pelos grandes investimentos que fizeram em planejamento estratégico, eram capazes de exibir mais espírito de entrepreneurship do que os seus concorrentes menores, em áreas vitais como a inovação tecnológica e de mercado. A pergunta que surgiu era a seguinte: qual o segredo destas empresas, que as levava a agir com maior rapidez e agilidade do que os seus pequenos concorrentes, quando justamente o oposto seria de se esperar (GRACIOSO, 1999, p-30).

A comparação dos estudiosos, para formular o conceito de planejamento estratégico, forma baseados em diversas empresas, de vários segmentos, a curiosidade em saber o sucesso de determinadas empresas levaram pessoas a procurar saber a forma de planejamento estratégico das mesmas. *"Na maioria das*

empresas, o processo formal de planejamento tem origem no sistema de orçamentação anual, onde tudo é visto sob uma ótica financeira: a preocupação básica consiste em estimar as receitas e os custos corretamente e em fixar limites para cada item de despesas” (GRACIOSO, 1999, p-30).

Neste tipo de companhias, mesmo quando se praticam estratégias bem arquitetadas, elas nunca são formalizadas. Assim, a eficiência destas estratégias depende muito da capacidade pessoal do gerente geral e de seu as auxiliares mais chegadas. Acrescente-se que não existem grandes diferenças entre a definição acima e as seguidas por outras escolas de pensamento, no que se refere à natureza e ao escopo do planejamento estratégico da empresa privada. Pode-se concluir que a essência mesma desse tipo de planejamento é preparar a empresa para competir com mais chances de êxito, contra concorrentes diretos ou indiretos, nacionais ou estrangeiros, que perseguem os mesmos objetivos (GRACIOSO, 1999, p-30, 31,37).

Uma vez reconhecida à natureza essencialmente competitiva do o planejamento estratégico, fica mais fácil situarmo-nos na controvérsia (ainda não resolvida) que existe entre os teóricos e praticantes do plano estratégico, quanto à abordagem a ser seguida no processo de análise e raciocínio que conduz à fixação dos objetivos e estratégias. Existe pelo menos meia dúzia de abordagens diferentes, todas defendidas ferrenhamente por seus criadores (GRACIOSO, 1999, p-37).

Esta propensão a encarar o mercado como o princípio e o fim do planejamento estratégico é relativamente novo. Os teóricos americanos, por exemplo, só adotaram esta postura há poucos anos, talvez como decorrência da verdadeira “autocrítica” pela qual passaram os sistemas de gerência americanos, ao defrontar-se com a evidente superioridade competitiva das grandes multinacionais japonesas. Este autor, pessoalmente, compartilha a crença de que foram os japoneses, justamente, os grandes inovadores neste setor, com a sua filosofia “participativa” que mobiliza os recursos de todo o sistema de negócios (isto é, a empresa, seus fornecedores, subcontratantes etc.) em função das estratégias de ataque voltadas para os pontos mais fracos dos seus concorrentes (GRACIOSO, 1999, p-37).

O planejamento estratégico é atual, e eficaz na percepção do autor gracioso, sendo a estratégica utilizada pelos empresários japoneses. Sendo a estratégia voltada para o ponto fraco do concorrente.

Mas, mesmo adequando-se aos princípios dinâmicos expostos acima, muitos tentativas do planejamento estratégico não deram os resultados esperados. Foi só no princípio dos anos oitenta que se cristalizou a consciência de que não bastava traçar planos a partir da ótica financeira, ou da tecnologia, se não se levassem em conta as verdadeiras condições do nosso mercado. Os japoneses, com a sua filosofia participativa que se baseia na “dedicação total ao consumidor”, têm o crédito pelas

transformações que desencadearam, principalmente nos Estados Unidos. Hoje, as grandes multinacionais continuam a fazer planos estratégicos, mas se orientam em função do mercado e o resultado de denomina "Plano Estratégico de Mercado", ou "orientado para o mercado" (GRACIOSO, 1999, p-41).

O planejamento estratégico tem a finalidade de fazer com que realmente aconteça o planejado, no sentido colocar os recursos essenciais a curto, médio e longo prazo.

Em quase 10 anos de prática intensiva, como consultor de estratégia empresarial, temo-nos defrontado muitas vezes com dificuldades, principalmente na implantação (ou operacionalização) de estratégias empresariais a longo prazo. Ocorre freqüentemente, que os dirigentes principais aceitam os princípios do PEM a nível conceitual, puramente racional, mas começam a hesitar quando surgem os primeiros sintomas de inquietação provocados pelas mudanças, enquanto os resultados prometidos tardam a concretizar-se. Em outras palavras, hesitam justamente quando é preciso mais firmeza, na frase crítica que consiste em se fazer a transposição do planejamento para o gerenciamento. (GRACIOSO, 1999, p-42).

Mediante as informações sobre planejamento, podem-se verificar outros fatores que concorrem para provar a rejeição do planejamento estratégico de mercado são os seguintes:

- A não-aceitação, pelo presidente da empresa e/ou seus conselheiros principais, do princípio da "orientação para o mercado" que é essencial não só para o marketing, mas também para o êxito do PEM. Isto ocorre, principalmente, nas empresas que não têm tradição anterior em marketing.
- As contradições entre as três premissas inerentes ao PEM (crescimento, concorrência, profissionalismo) e as crenças e os valores pessoais dos sócios e diretores da firma.

Finalmente, a pouca disposição que têm os executivos em geral para desenvolver planos e raciocínio estratégicos em geral, inclusive o de mercado, raramente é encarado como uma combinação de bússola e magneto que norteia o nosso curso e ajuda a "fazer as coisas acontecerem". Mas comumente o plano estratégico é visto como mero repositório de informações e objetivos, que ninguém preocupa muito em conferir (GRACIOSO, 1999, p-30, 31).

Na percepção de Gracioso (1999); a missão da estratégica é significativa;

O posicionamento de uma empresa parte de sua "missão estratégica" e significa definir o seu lugar, imagem e atitudes perante o mercado. Acima de tudo, trata-se de criar as bases para definir a sua estratégia competitiva a longo prazo. Percebe-se logo que não se trata de um exercício fácil, ou a ser repetido com frequência. Pelo contrário, um posicionamento sólido pode e deve ser mantido por muitos anos e nunca ser mudado abruptamente, sob pena de se gerar desconfiança e descrédito. É como se um tipo submisso e folgazão tentasse de repente assumir uma postura rígida e autoritária (ou vice-versa). Ninguém o levaria a sério, por mais bem-intencionado que estivesse (GRACIOSO, 1999, p-42).

Definir o lugar da empresa, o que ela representa qual sua finalidade, sua posição perante a sociedade é relevante.

Constitui um exercício ilustrativo procurar "reconstruir" a missão, posicionamento e a estratégia competitiva de uma empresa, a partir de seus atos e aspectos exteriores. Assim, por exemplo, a Gessy-Lever claramente optou por uma estratégia que denominamos "liderança em produtividade e custos", ao investir pesadamente no mercado de detergentes em pó, com a compra da antiga Henkel. Controlado hoje mais de 80% do mercado nacional de detergentes em pó, a Gessy-Lever obtém tamanhas economias de escala e de experiências que ninguém será capaz de concorrer com seus custos de produção (GRACIOSO, 1999, p-47).

A missão de uma empresa é fundamental na estratégia competitiva, como citado pelo autor ao mencionar a Gessy-lever.

Independente das dificuldades inerentes ao próprio processo de análise e raciocínio, existem dois problemas específicos que muitas vezes atrapalham a nossa tarefa. Ambos dizem respeito aos objetivos fixados como nossas metas. O primeiro desses problemas surge da própria formulação dos objetivos, que freqüentemente são confusos, dispersos e até contraditórios. Por exemplo, participamos recentemente de um projeto estratégico cujos objetivos (determinados pela empresa) eram os seguintes:

- 1- Crescer, nos próximos cinco anos, a uma taxa anual duas vezes superiores a media do mercado;
- 2- Preservar a alta liquidez da empresa
- 3- Aumentar as retiradas dos acionistas (sob a forma de dividendos) em 50% no período (p(GRACIOSO, 1999, p-51)

O segundo problema consiste no irrealismo de certos objetivos, quando cotejados com os recursos tangíveis e intangíveis da empresa. Este irrealismo não se refere apenas a certos objetivos quantitativos (por exemplo, coisas do tipo "elevar o nosso marke-share de 15 para 35% em doze meses"), mas também – e principalmente – às contradições entre certos objetivos qualitativos e a própria natureza e personalidade da empresa. Certos planejadores são demasiado otimistas quando fala da

"necessidade" de se mudar a imagem de um produto, ou empresa, em um par de anos. Outras vezes, os objetivos determinados chocam-se com as próprias pressões e barreiras do ambiente. Por exemplo, como Gerente-geral de uma grande agência de propaganda americana, este autor recebia religiosamente, todos os anos, a mesma incumbência: "conquistar ao menos uma conta oficial", isto é, do Governo Federal ou Estadual. E isto numa época em que havia rigorosa reserva de mercado dessas contas, em favor das agências locais (GRACIOSO, 1999, p-5).

A objetividade da missão da empresa são fatos que norteiam o sucesso da mesma, pois seguindo os objetivos traçados, ela vai superar todas as barreiras.

Objetivos irreais só servem para minar a confiança das pessoas e gerar descrédito em relação aos planos estratégicos. Sua única (e discutível) vantagem é o "tampão" que proporcionam, para proteger os que estipulam tais objetivos, em detrimento dos que devem cumpri-los. A melhor forma de conceituar e explicar o sentido de uma Estratégia de Competição é através do relacionamento da empresa com os seus concorrentes. Neste contexto, a empresa faz parte de um sistema competitivo em equilíbrio. A tarefa que nos propomos, através de nossa estratégia de competição, é subverter esse sistema e rearranjá-lo de forma mais favorável a nós. É por isso que a estratégia deve ser vista como algo dinâmico, onde oportunidade, seqüência e continuidade têm um peso relevante (GRACIOSO, 1999, p-51,52).

Os objetivos na percepção de Gracioso devem ser reais, portanto o autor ressalta a questão da estratégia de competição como fator essencial e positivo para a empresa.

Este peso relevante do fator "competição" (seja no ataque, seja na defesa) influi também na feição que as estratégias tomam. Os autores modernos, por exemplo, em geral concordam que as estratégias genéricas de competição (isto é, as que predominam em determinado setor ou sistema de negócios) são dois tipos: as estratégias ligadas à diferenciação/qualidade e aquelas que se apóiam em produtividade/custos. Esse tipo, ou classificação de estratégia, foi concebido por Bruce Anderson para sintetizar a experiência reunida pelo Boston Consulting Group consubstanciada na conhecida "Matriz BCG", que relaciona o estágio (e as necessidades) de um produto com duas variáveis básicas: (GRACIOSO, 1999, p-54, 57).

A competição motiva as estratégias entre as empresas, pois a concorrência é significativa em qualquer setor econômico.

A sua PRM (Participação Relativa de Mercado) em face do principal concorrente; e 2. O crescimento das vendas do produto em relação a média do seu respectivo mercado. Com base em estudos documentados, Anderson conclui, então, que custos, preços de venda, margens, market-share e experiência acumulada (medida pela "curva de experiência") se relacionam de forma característica. Esta relação nos permite prever o que ocorrerá se determinado concorrente escolher determinada alternativa, em sua própria estratégia. A premissa básica, neste caso, é que este

concorrente também esteja usando a Matriz BCG como instrumento de análise e não inclua elementos "irracionais" na sua decisão estratégica final. Em sã consciência, isto já nos parece mais difícil de controlar (GRACIOSO, 1999, p-54, 57).

Nesta citação aparece a Participação Relativa de Mercado, onde Gracioso, demonstra o exemplo claro da empresa a qual estamos abordando neste estudo.

Estratégias foram talvez as mais comuns no Brasil do início dos anos oitenta, quando a crise se abateu sobre nós e as empresas perceberam que seria ruinoso manterem políticas agressivas de conquista ou aumento de participação no mercado. Com a economia estagnada e os consumidores retraídos, o melhor mesmo foi negociar acordos de divisão dos mercados e estabilização das participações de cada concorrente. Foi esta composição nunca admitida publicamente uma das principais razões permitiram a indústria brasileira atravessar quase incólume os anos de crise. Esta estratégia, que não passa de um degrau em direção a cartelização ou aos oligopólios, denominamos também de "estratégia de autolimitação" (GRACIOSO, 1999, p-59).

Segundo Gracioso, no Brasil na década de oitenta as estratégias foram utilizadas em abundância pelas empresas, devido à economia, ou seja, a crise naquela época.

Os atrativos desta estratégia são muito óbvios. Minimiza as necessidades de novos investimentos em tecnologia de produção, acoberta a ineficiência individual e coletiva e dá aos fabricantes uma posição de força no diálogo (quase sempre difícil) com os canais de distribuição e revenda. Nos países de economia fechada ao exterior, como é o caso do Brasil, parece ser a estratégia empresarial, mas não é. Contribui para defasar tecnologicamente a indústria, aumento a sua vulnerabilidade. É como se fosse um processo de arteriosclerose, que pouco a pouco entope as artérias vitais e reduz a nossa capacidade de reação. A ineficiência coletiva acaba chegando a tal ponto que força o Governo a intervir de uma forma ou de outra – para acalmar a ira dos consumidores ou usuários lesados pelo oligopólio. (KOTLER, 1980, p-59)

Nesta citação acima, verifica-se que a estratégia tem um motivo claro para que as empresas tenham lucro e continue na operante.

No entanto, embora concordemos que a autolimitação é às vezes necessária e até útil à empresa, sustentamos também que nenhuma empresa deveria pautar o seu crescimento, e a sua rentabilidade, pelos padrões de mediocridade dos concorrentes mais preguiçosos, ou menos eficientes. Olhando para a história dos negócios (é sempre bom entender o passado, para nos ajudar a prever o futuro), temos de convir que as estratégias de autocontrole, ou autolimitação, nunca levaram os negócios a grandes sucessos. Quando muito, contribuíam para permitir a sobrevivências do "clube" nas fases mais difíceis do mercado. Ao contrário, a maioria dos êxitos nos negócios têm por detrás uma estratégia de ataque, que visa ao ponto mais fraco dos nossos concorrentes. Para provar a nossa tese, pedimos a um grupo de executivos e homens de empresas que listasse os dez maiores êxitos do mundo dos negócios brasileiros, nos últimos anos. A lista resultante foi a seguinte (KOTLER, 1980, p-59).

Na percepção do autor Kotler, a empresa não deve apenas pautar no crescimento e na rentabilidade, mas olhando para o futuro.

Mediante a teoria defendida por Kotler segue algumas afirmações sobre estratégia.

1 - A visão estratégica de uma empresa não pode ser imposta. Ela é partilhada, por igual, pelo executivo principal e por seus colaboradores imediatos.

2 - Esta "missão" deve ser posta no papel, com todas as letras, uma vez que se chegue a um consenso. E passa a ser o parâmetro pelo qual se julgam os futuros planos e movimentos estratégicos.

3- A "missão da empresa" tem duas versões – uma para uso público, suficientemente amplo e genérico para confundir, mais do que informar os nossos concorrentes. E outra precisa e detalhada, para o uso confidencial da alta administração.

A "missão" de uma empresa, pela sua perenidade, transcende o mandato de qualquer diretoria. Portanto, assim como ela necessita do endosso do Conselho de Administração (se houver), ou dos acionistas majoritários, para ser definida, ela também só poderá ser mudada com a aprovação dos mesmos níveis. (KOTLER, 1980, p-93)

A técnica da avaliação dos impactos ambientais é ainda pouco conhecida e utilizada entre nós. Mas isto não significa que nossos empresários não estejam conscientes da importância dos fatores ambientais (sócio-econômicos, políticos, tecnológicos e culturais) rumos de seus negócios. Ocorre, apenas, que ainda não se habituaram a analisá-los metodicamente. A dificuldade, neste caso, consiste em separar o joio do trigo, usando apenas os fatos relevantes para nós e interpretando-os de forma criativa, isto é, procurando sempre fazer de nossa análise uma fonte de opções que não nos tenham ocorrido antes. Fatores socio-político-econômicos estes três fatores, em geral, encontram-se tão interligados que convém analisá-los de maneira global. Pela nossa experiência, temos verificado que não basta apoiarmo-nos em projeções macroeconômicas que ignoram as causas e os efeitos sociais e políticos. Ora, obter esta visão tridimensional não é nada fácil e foi por isso que os planejadores estratégicos desenvolveram a técnica de elaboração dos chamados "cenários" estratégicos (KOTLER, 1980, p-94).

Verifica-se que existe uma técnica utilizada para implantação de uma empresa em determinado local.

As dificuldades de previsão não podem ser minimizadas, nunca é fácil fazer previsões, mesmo em época de estabilidade econômica e monetária. Além disso, os economistas prevêm para a próxima década o seguinte padrão: flutuações mais freqüentes, embora não tão abruptas ou inesperadas como na década anterior (KOTLER, 1980, p-95).

Falaremos agora das dificuldades ligadas à interpretação de cenários estratégicos. Já tivemos a oportunidade de assistir a várias apresentações de cenários que não "acenderam" nenhuma luz na cabeça dos executivos responsáveis pelas decisões. Os especialistas (em geral, economistas) concluem seu raciocínio com a sugestão de inúmeras ações alternativas, levando em conta apenas duas variáveis: a empresa e os fatores ambientais, como se operássemos num vácuo onde não existissem outros tipos de força ou fatores competitivos. Ademais, as ações alternativas sugeridas são em geral tão numerosas que se torna difícil priorizá-las (KOTLER, 1980, p-95)

Naturalmente, não é só no Brasil que enfrentamos essas dificuldades para aproveitar todo o potencial oferecido pelos cenários. Vários especialistas têm-se preocupado com o assunto, mas, em nossa opinião, o que encontrou a melhor solução para o problema foi o Sr. Piérre Waack, antigo chefe do Grupo de Planejamento da Royal Dutch Shell (KOTLER, 1980, p-95)

Em qualquer sistema de negócios existem oportunidades e ameaças subjacentes. As oportunidades consistem na alavancagem que o sistema pode oferecer-nos, para atacar nossos competidores, através de uma nova estrutura de produção ou distribuição. Quando os japoneses invadiram o mercado de carros americano, eles inovaram de duas maneiras: reduziram os custos de produção (por meio de um novo tipo de relacionamento com os seus fornecedores e empregados) e reduziram as despesas de propaganda, confiando em que um consumidor altamente as vantagens oferecidas pelos carros japoneses. As ameaças, muitas vezes, surgem dos "focos de tensão" existentes na maioria dos sistemas, provocados por determinado elo da cadeia. No sistema de negócios da indústria de adubos, por exemplo, o principal foco de tensão é causado pelas estatais que controlam a produção local de insumos (fosfatos e nitrogênio). Estas estatais (em especial as do grupo da Petrobrás) não desejam depender apenas das grandes indústrias misturadoras (como a Trevo, Copas, Manah etc.) e estimulam o surgimento de centenas de pequenas misturadoras próximas às áreas agrícolas. Como resultado desta política, o market-share, conjunto desses pequenos misturadores, vem crescendo mais depressa, a expensas das grandes empresas do setor (KOTLER, 1980, p-109).

O administrador ou gestor de qualquer empresa deve estar atento para as oportunidades do mercado e para a concorrência.

Há ainda outros tipos de ameaças inerentes a sistema, causadas pela necessidade de maior segurança, por parte de determinado elo

componente, que pode levá-lo a integralizar-se verticalmente, prejudicando a nossa posição. De modo geral, somos tanto mais vulneráveis quanto menor for a nossa participação percentual na demanda agregada do sistema, ou quanto menor for o nosso controle direto sobre os nossos próprios custos. No caso da indústria de adubos, por exemplo, as grandes misturadoras exercem o controle direto de apenas 10% de seus custos de produção. Isto as torna especialmente vulneráveis, no conforto com os seus fornecedores de insumos (KOTLER, 1980, p-105)

Segundo Kotler (1980);

O objetivo desta parte da análise consiste em determinar os rumos estratégicos seguidos pelos nossos competidores, para depois chegar à definição de nosso próprio rumo. Em síntese, trata-se de traçar esse rumo ao longo das duas variáveis básicas de uma estratégia de competição.

a) a diferenciação, com base em atributos percebidos e relevantes para o consumidor (a chamada estratégia de “nicho”).

b) a estratégia da produtividade/vantagem de custo, que não deve ser confundida, necessariamente, com uma estratégia de preço de venda baixo; a empresa pode decidir-se a praticar um preço de venda alto, mantendo uma “reserva de custo” que lhe permite enfrentar mais comodamente as pressões da concorrência. Competição perfeita é a designação dos economistas para a situação de mercado que melhor poderia chamar-se “vala comum” (KOTLER, 1980, p-112).

Os produtos ou serviços nesta categoria não se distinguem entre si – são percebidos pelo consumidor, ou comprador, como absolutamente iguais, em todos os sentidos, de forma que a única maneira de competir consiste em fazer concessões de preços ou prazos. Além das commodities autênticas (como cereais, açúcar, óleo de cozinha etc.), estão nestas condições muitos outros produtos ou serviços (KOTLER, 1980, p-115).

Os analistas mais rigorosos não mostram a mínima complacência para com produtos deste tipo. O conselho que dão é o seguinte: procure urgentemente sair da “vala comum”, associando ao seu produto uma vantagem ou benefício que seja percebido pelo comprador como relevante. . (KOTLER, 1980, p-115).

É claro que nem sempre é possível, ou aconselhável, seguirmos este exemplo. Uma decisão dessas depende também da nossa “visão estratégica”, isto é, de como definimos o nosso negócio e os seus pontos fortes. Mas a possibilidade de adotarmos até mesmo uma solução radical, se não houver outro jeito de escapar

da “vala comum”, deve estar sempre presente em nossa mente (KOTLER, 1980, p-115).

Uma das formas de escapar da “competição perfeita” é aumentar a produtividade e obter vantagens de custo. Isto requer o aproveitamento das oportunidades que surgem ao longo de todo o sistema comercial em que operamos. Os fabricantes suíços de relógios, por exemplo, aumentaram o seu índice de verticalização para baixar os custos e assim enfrentar o “rolo compressor” dos fabricantes japoneses. Entretanto, é preciso conceituar com muito cuidado o que entendemos por vantagens de custo. Esta é a pior e todas as situações competitivas. Exemplo típico desta situação são os mercados de *commodities* sujeitos a crises cíclicas. Esta posição se caracteriza por um produto padronizado, sem vantagens de custo. A empresa procura atender a todos por igual, sem reconhecer diferenças entre os vários segmentos do mercado. O lema é: “Temos de tudo para todos”(KOTLER, 1980, p- 115, 118)

Implicações desta estratégia: redefinir as relações com os nossos fornecedores; utilizar mais capital, com a implantação de equipamentos mais produtivos; mais atenção à engenharia de processos (lição dos japoneses); padronização; marketing de massa; novos sistemas de distribuição; gerencia e controles mais eficientes (KOTLER, 1980, p-119).

Para Kotler (1980);

O sucesso desta estratégia depende de uma postura inovadora diante do nosso sistema comercial. Ela consiste numa inovação para atender (melhor do que os produtos ou serviços já existentes no mercado) às necessidades do segmento de mercado por nós escolhido com alvo. A chave do êxito está em nossa capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciados (p-119).

Segundo Kotler (1980); a forma de pensar das pessoas que planeja a estratégia segue-se;

Nosso raciocínio (que é o seguido pelos planejadores estratégicos das empresas multinacionais) baseia-se na seguinte lista de áreas de recursos básicos que estão à disposição da empresa.

- Tecnologia
- Capacidade financeira.
- Pessoal capacitado.
- Produtos e serviços.
- Capacidade de marketing.
- Distribuição

- Métodos de gerência
- Capacidade administrativa.
- Sinergismo

Um dos maiores desafios do planejamento estratégico são certamente a formulação e implementação de estratégias de rejuvenescimento da empresa, seja no seu todo, ou de uma de suas partes componentes (KOTLER, 1980, p-158).

Antes de mais nada, convém que se defina no que consiste o "rejuvenescimento" de uma empresa. Em princípio, o rejuvenescimento é uma terapia que tanto pode ser preventiva quanto curativa. Entre nós, como não poderia deixar de ser, já se registraram inúmeras tentativas de rejuvenescimento de empresas, com êxito variável. Em geral, como no caso das doenças humanas, as chaves de êxito são tanto maiores quanto mais cedo se inicia o tratamento. Quem ainda lembra-se das fabricas "Peixes", o primeiro grande produtor de conservas alimentícias no Brasil? Pouco ainda se lembram da marca, que, no entanto, chegou a ser líder incontestado do mercado. Durante a longa agonia do Peixe, nos anos cinqüenta e sessenta, este autor acompanhou as varias tentativas de rejuvenescimento feitas por grupos empresariais de grande capacidade financeira. Tudo foi inútil, pois o doente já não era capaz de reagir ao tratamento. Acresce notar que o fator tempo, como já dissemos, é vital para o êxito de um projeto de rejuvenescimento. Quando se espera demais, a oportunidade está definitivamente perdida (KOTLER, 1980, p-158).

O sucesso de uma empresa depende da forma como a mesma está sendo dirigida e de qual maneira, o administrador deverá cedo detectar o que está errado na empresa e colocar as estratégias em ação.

Veja também o caso das grandes empresas iniciadas por imigrantes ou seus filhos, no começo do século, como Crespi, Dreher, Wallig, Cosmopolita, Matarazzo e tantas outras. Envelheceram irremediavelmente, ou se consumiram num processo de autofagia, de tal forma que não puderam mais reagir aos "tratamentos de choque" que foram tentados. Algumas estiolaram, outras foram absorvidas por concorrentes e ainda outras simplesmente desapareceram (KOTLER, 1980, p-159).

Para o administrador responsável pela introdução de inovações não basta definirem o tipo de inovação pretendida. É preciso também ter plena consciência da predisposição que existe no seio de sua companhia, em relação às mudanças que se fazem necessárias. As dominantes numa organização, no que se refere à aceitação de inovações, classificam-se em duas categorias: aberta ou fechada. As organizações abertas à inovação são bastante receptivas às novas idéias e mudanças. Atividades inovadoras acontecem mais o menos espontaneamente, de baixo para

cima, enquanto a gerencia geral simplesmente encoraja o processo, harmonizando-se com o ambiente corporativo. As organizações fechadas à inovação são mais rígidas. Resistem às novas idéias e à mudança e apresentam pouca ou nenhuma atividade inovadora espontânea. Nesses casos, a inovação somente ocorre quando é induzida a partir dos escalões superiores, cabendo à administração central exercer papel ativo neste processo (KOTLER, 1980, p- 162, 163)

O responsável pela empresa traz inovações em todos os setores no sentido de promover mudanças.

Nos Estados Unidos, como também no Brasil, a preocupação maior dirigente supremo das grandes corporações é maximizar os lucros (de onde saem os dividendos) e o valor percebido pelo mercado, que se reflete na cotação das ações em bolsas e na oportunidade de novas emissões de papéis. Dentro desta ordem de preocupações, a reestruturação pode assumir varias formas e feições. Num levantamento feito pela revista Fortune junto às grandes firmas americanas de consultoria, tornou-se evidente que os grandes conglomerados e corporações americanas estão tomando três tipos de medidas, no afã de se reestruturarem: medidas financeiras, operacionais e estratégicas (KOTLER, 1980, p-168).

Portanto a preocupação que percebe se é a com os lucros da empresa, sem o qual esta não continuaria a existir.

Segundo Kotler, as pressões políticas, sociais e econômicas afetam as inovações;

Mudanças em nossos setores secundários e terciário, não só de estruturas, mas também de estruturas, mas também de estratégias. Mas, com base na experiência brasileira dos últimos anos, pode-se inferir que estas mudanças estruturais e estratégicas só virão numa segunda etapa, sendo característica das empresas mais bem administradas e aptas a reagir às mudanças no ambiente (KOTLER, 1980, p-173).

Numa primeira etapa, o que ocorre mesmo, no inicio de cada período recessivo, é um grande "susto", que vem com o agravamento da situação. À medida que cai o ritmo das vendas, e apertam-se as margens de comercialização, a primeira reação consiste em reduzir os custos e aumentar a eficiência operativa. Em meados de 1984, este autor colaborou com o Prof. Leo Erickson, da Michigan Central University (EUA), num estudo sobre as formas como a indústria brasileira vinha reagindo à prolongada crise que dominava o país na época. O estudo revelou que, com maior ou menor êxito, as empresas havia começando por "enxugar as gorduras", passando, em seguida, a desenvolver esforços mais bem ordenados para reduzir os custos e aumentar a produtividade. Além disso, notou-se melhora acentuada dos métodos de planejamento e controle financeiro, tendo muitas empresas nacionais passado a adotar os métodos e técnicas que antes eram o privilegio das multinacionais (KOTLER, 1980, p- 173, 174).

As vendas são tudo no comércio, e na sustentabilidade financeira de uma empresa, o administrador de uma empresa deve estar atento a toda movimentação do mercado.

No seu conjunto, essas medidas tornaram a nossa indústria (ao ingressar o País no Plano Cruzado) muito mais eficiente e competitiva do que no início da depressão, em 1981. Mas, como é óbvio, o estudo não se detém na análise das diferenças (às vezes gritantes) que surgiram entre empresas de um mesmo setor manufatureiro. Na verdade, certas empresas saíram-se muito melhor do que outras, por razões que não tinham nada a ver com as medidas de redução de custos adotadas de modo geral. Por que surgiram tantas diferenças, se a crise era igual para todos? (KOTLER, 1980, p-174).

O autor Kotler, na citação acima, ressalta o que aconteceu durante o Plano Cruzado e sua relação com as empresas.

A condução dos negócios em ambientes hostis implica mudanças não apenas na estratégia, como também na estrutura empresarial. Talvez, o exemplo mais notável que nos ocorre citar seja o de atual transformação que vem tendo lugar no cenário industrial dos Estados Unidos. Lá, por uma série de fatores, as empresas reagem, com mais rapidez do que no Brasil, aos estímulos da mudança que vêm do ambiente exterior. Desde o início dos anos 80, as indústrias básicas e de transformação daquele país iniciaram uma batalha pela própria sobrevivência, devido a três causas principais: a competição global, isto é, a competição cada vez maior dos fabricantes estrangeiros, tanto fora quanto dentro dos Estados Unidos; a turbulência financeira que é típica dos tempos de hoje; e ao perigo a que estão expostas as grandes empresas americanas, de virem a ser controladas por grupos de fora, devido às características do mercado de capitais naquele país (KOTLER, 1980, p-176).

Portanto, quando o administrador de uma determinada empresa, percebe que a empresa está em dificuldades, o gestor deve procurar estratégia para superar a crise e competir no mercado.

Na percepção de Kotler (1980);

Na verdade, desses três fatores, o mais importante é sem dúvida a competição estrangeira. Para se ter idéia do que isto significa, basta dizer que as importações americanas passaram de 10% do PIB, em 1982, para mais de 14% em 1986. Mesmo com a desvalorização do dólar, as indústrias americanas continuam incapazes de concorrer com as estrangeiras, em muitos setores da produção. Entretanto, os americanos já iniciaram a reação e há uma autentica revolução em

andamento, que acabará por tornar a indústria americana mais competitiva a médio prazo. Em síntese, esta revolução consiste co seguinte:

Realinhamento estratégico das grandes corporações com a venda de produtos ou divisões menos rentáveis e a concentração dos negócios em áreas que correspondem aos objetivos estratégicos a longo prazo.

Fechamentos de fabricas obsoletam.

Redução drástica dos custos, enquanto se tomam medidas que deverão assegurar o crescimento e os lucros a longo prazo.

Em termos de implicações diretas na estrutura das empresas, estas são as conseqüências mais importantes:

As grandes corporações abandonaram definitivamente a velha filosofia de "crescer por crescer".

Está em pleno andamento um processo de eliminação das operações marginais.

Reduziram-se bastante os níveis de gerencia e o apoio do staff (ou assessoria sem responsabilidade de linha) (KOTLER, 1980, p-178).

Quando as primeiras experiências de planejamento estratégico foram tentadas no Brasil, tratava-se em geral de sistemas baseados em previsões e projeções, sem uma análise metódica e profunda do ambiente externo. O trabalho era conduzido por assessores sem responsabilidades operacionais, que se colocavam diretamente junto à presidência e não tinham conhecimento real dos problemas enfrentados pelos executivos de linha. Como não poderia deixar de serem, os planos resultantes refletiam mais as crenças da alta administração do que a realidade do mercado e da empresa, acabando por se transformarem em meros amontoados de boas-intenções, que ninguém levava realmente a sério (KOTLER, 1980, p-190).

Gerenciar estrategicamente, na sua essência, consiste em tomar as decisões operacionais (praticamente no dia-a-dia dos negócios) levando em conta os nossos objetivos e condicionantes estratégicos. Algo assim como um general de exercito que musa dois batalhões de posição, num subsetor remoto da frente, para reforçar um outeiro que lhe será útil daí a três meses, na grande ofensiva que planeja (KOTLER, 1980, p-190)

Todas elas têm dois característicos em comum: são firmas multinacionais, mestres na arte de administrar, e são orientadas para o mercado, distinguindo-se pela sua política e experiência de marketing. Pode-se mesmo dizer que o domínio das técnicas e da filosofia de marketing constitui um pré-requisito para um efeito gerenciamento estratégico (KOTLER, 1980, p-190).

Mesmo existindo todos os pré-requisitos, não resta dúvida de que a transposição para o gerenciamento estratégico é sempre difícil, simplesmente porque não é fácil conciliar, no seio da organização, as preocupações (às vezes até antagônicas) com o custo e o longo prazo. Permita-nos o leitor que narremos um fato bastante ilustrativo. Ao iniciar-se o ano legislativo de 1987, em Brasília, o ex-ministro e então Deputado Delfim Neto (cujo conhecimento da natureza humana é proverbial) fez a seguinte declaração, referindo-se às futuras preocupações do Governo Federal e dos congressistas (que também era membro da Assembléia Constituinte): "Acho que o Governo irá trabalhar com a Câmara dos Deputados, e não com a Assembléia Constituinte. O foco das preocupações não serão as questões longínquas, como o novo estatuto da terra, mas sim quantos ministérios serão entregues cada grupo"(KOTLER, 1980, p-190 e 191).

Contudo, percebe-se que as estratégias de gerenciamento de uma determinada empresa são difíceis, requerendo assim conhecimentos sobre a economia e política do país onde está a empresa.

Causalidade, motivação e direção, como descritas acima, aplicam-se a todas as situações normalmente o comportamento de um gerente divisional, que pode estar sabotando o nosso planejamento estratégico, deveremos tentar identificar a sua motivação e a cauda por trás desta. Se assim fizermos, poderemos, por exemplo, descobrir que a motivação imediata desse gerente é o receio de que as mudanças previstas pelo plano poderão afeta-lo negativamente. Mas poderemos também descobrir que as causas por detrás desta motivação estão no próprio ambiente, ou cultura, da empresa. É por isso que a transição do plano para o gerenciamento estratégico envolve dois pré-requisitos básicos: a participação pessoal, na preparação do plano, dos principais executivos que deverão depois implementá-lo; e a predisposição, de parte da alta administração, de remover as barreiras materiais e psicológicas criadas pelo próprio ambiente interno (KOTLER, 1980, p-192).

A motivação é essencial para que o planejamento estratégico tenha resultado satisfatório.

A maioria das empresas que introduzem sistemas de planejamento estratégico se apóia em suas grandes unidades constituintes; as chamadas UENs (Unidades Estratégicas de Negócios). Quando isto ocorre, as decisões estratégicas são tomadas em apenas dois níveis: corporativo e divisional. Se, por um lado, o presidente não planeja sozinho (o que já é um grande avanço), há níveis decisórios importantes que ficam de fora do processo estratégico. Na verdade, o planejamento estratégico de Fase IV, conforme a definição de Gluck desenvolve-se em até cinco níveis diferentes. Em nossa prática, costumamos distinguir quatro níveis diferentes (KOTLER, 1980, p-193).

Verifica-se que a maioria das empresas usa o planejamento estratégico, na concepção de Kotler, existem fases que devem ser seguidas dentro do planejamento estratégico.

As permutas mais comuns entre curto e longo prazos são as que se definem como decisões operacionais que contrariam objetivos estratégicos. Um gerente divisional, por exemplo, pode despedir (para reduzir as despesas imediatas com salários) um gerente de produtos que seria essencial aos projetos de desenvolvimento de novos produtos, a longo prazo. O que leva um gerente de linha a uma atitude dessas? Sem dúvidas, o desejo de aumentar os lucros, ou então de utilizar os recursos disponíveis de forma mais consentânea com os compromissos que ele assumiu a curto prazo. Para ele, o que o planejador estratégico chamada de investimento é muitas vezes uma despesa (KOTLER, 1980, p-195).

Mediante a citação acima as permutas é que definem os objetivos estratégicos. A decisão que o gestor toma direciona todo o sucesso ou não da empresa.

Segundo Kotler, o conceito de marketing pode ser definido de uma forma global.

O conceito de mercados no fundo nos traz o conceito de marketing de forma global. Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desafios humanos. Assim, voltamos à nossa definição de que marketing é a atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca (KOTLER, 1980, p-33)

A administração de marketing é análise o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados-alvos com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobretudo do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, usando eficazmente o preço, a comunicação e a distribuição de informar, motivar e servir o mercado (KOTLER, 1980, p-33).

A imagem popular de um gerente de marketing é a de uma pessoa cuja função precípua é estimular a demanda pelos produtos da empresa. No entanto, esta é uma visão muito limitada da extensão das tarefas de marketing levadas a efeito pelos gerentes de marketing. A administração de marketing é a atividade regular o nível, o tempo e o caráter da demanda, de tal modo que ajude a empresa a atingir seus objetivos (KOTLER, 1980, p-34).

Para Kotler o conceito de marketing evolui no contexto histórico; “o conceito de marketing é uma idéia bastante nova na historia das relações de troca”

Conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes (KOTLER, 1980, p-42).

Portanto, o conceito de Marketing, vem a seguir, as premissas subjacentes ao conceito de marketing são:

1. A organização concebe suas missões em termos de satisfazer a um conjunto de desejos definidos de um grupo de clientes específicos.
2. A organização reconhece que a satisfação de desejos requer um ativo programa de pesquisa de marketing para conhecer esses desejos.
3. A organização reconhece que todas as atividades de influenciar clientes devem ser colocadas sob um controle intregado de marketing.
4. A organização acredita que ao fazer um bom trabalho em satisfazer aos clientes, ela ganha sua lealdade, repetição de negócios e palavras de recomendação, coisas que são cruciais na satisfação dos objetivos das organizações (KOTLER, 1980, p-42).

Recentemente, as pessoas começaram a fazer diversas perguntas sobre o conceito de marketing. Uma das questões mais importantes é se o conceito de marketing está sendo, realmente, praticado pelas empresas da America do Norte ou se é apenas "conversa fiada". O concito de marketing, quando usado pelos homens de negócios em seus discursos, apresenta uma forte conotação retórica. Eles podem até falar serio, mas há muito que fazer entre o falar e o agir. Estabelecer o conceito de marketing numa organização é uma tarefa extremamente difícil, que exige considerável planejamento, persuasão, educação e reorganização. Consequentemente, grande número de empresas não pratica realmente o conceito de marketing, muito embora possa apoiá-lo. Drucker considera o "consumerismo" como uma prova disso (KOTLER, 1980, p-44).

A procura pela definição do conceito de marketing é solicitado por diversas pessoas em diferentes países.

O trabalho do profissional de marketing começa muito antes da fabricação do produto da empresa e continua muito depois de sua venda estar consumada. O profissional de markentig envolve-se no estudo das necessidades e desejos do consumidor, desenvolvendo conceitos de produtos dirigidos à satisfação de necessidades insatisfeitas, testando a validade desses conceitos, projetando as características dos produtos, desenvolvendo a embalagem e a marca do produto, estabelecendo preços, tendo em vista obter um retorno razoável sobre o investimento, montando a distribuição regional, nacional ou internacional, criando comunicações de

marketing eficazes para permitir que o público saiba da disponibilidade do produto, comprando a mídia mais eficaz para as mensagens comerciais, controlando as vendas, verificando as satisfações do consumidor e revisando os planos mercadológicos (KOTLER, 1980, p-33).

Portanto, o trabalho do profissional que atua diretamente no marketing é importante, pois é a partir do seu trabalho que se define diretrizes para a empresa progredir.

O conceito de mercados no fundo nos traz o conceito de marketing de forma global. Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desafios humanos. Assim, voltamos à nossa definição de que marketing é a atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca (KOTLER, 1980, p-33).

Na percepção de Kotler (1980);

A administração de marketing é análise o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados-alvos com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobretudo do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, usando eficazmente o preço, a comunicação e a distribuição de informar, motivar e servir o mercado(KOTLER, 1980, p-33).

Segundo o autor Kotler o Marketing tem sua função específica;

A imagem popular de um gerente de marketing é a de uma pessoa cuja função precípua é estimular a demanda pelos produtos da empresa. No entanto, esta é uma visão muito limitada da extensão das tarefas de marketing levadas a efeito pelos gerentes de marketing. A administração de marketing é a atividade regular o nível, o tempo e o caráter da demanda, de tal modo que ajude a empresa a atingir seus objetivos. Resumindo, a administração de marketing é a administração da demanda (KOTLER, 1980, p- 34,35).

Temos de concluir que ambos os lados têm o seu mérito. É possível iniciar o processo de marketing estratégico tanto buscando oportunidades quanto objetivas. Os argumentos demonstram que há uma tensão dinâmica entre eles e que ambos devem ser analisados simultaneamente. Podemos mesmo acrescentar que os recursos da empresa freqüentemente oferecem um terceiro ponto da partida. Posto isto, iniciaremos com o conceito de oportunidades da empresa (KOTLER, 1980, p-76).

É importante distinguir oportunidades ambientais e oportunidades empresariais. Há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. Atualmente há grandes oportunidades para o desenvolvimento de novas formas de energia, novos produtos alimentícios, métodos agrícolas aperfeiçoados, melhores meios de transporte, novas formas de laser e melhor tecnologia de ensino. Há oportunidade na utilização do lixo, serviços jurídicos de baixo custo, embalagens, casas pré-fabricadas, purificação de água, creches e instrumental biomédico. Contudo, nenhum deles representa sucessivamente oportunidades para qualquer empresa. As creches provavelmente não serão uma oportunidade para a U.S. Steel, nem o instrumento biomédico para Kentucky Fried Chicken (KOTLER, 1980, p-77).

As oportunidades empresariais e ambientais fazem toda diferença para constituição de uma empresa, como para sua estabilidade no segmento em que atua.

Os especialistas em marketing realizam estudos para determinar os papéis e as influências relativas dos diferentes membros da unidade de tomada de decisão. Entrevistam compradores antigos, perguntando se o marido ou a mulher tiveram influência igual ou se deles teve, mas do que o outro, sobre vários componentes da decisão. Por exemplo, Davis descobriu que, na decisão de "quando comprar um automóvel", a influência principal do marido foi de 25% dos casos, a mulher foi de 25% e, em igualdade de influências, foi de 50%. (KOTLER, 1980, p-112).

Para Kotler, o marketing tem suas características;

Os especialistas em marketing consideram várias características familiares que podem fornecer um indício sobre a relativa influência dos diferentes membros da família no processo de aquisição (KOTLER, 1980, p-113).

Uma das características é a da localização da autoridade da família. Herbst observou quatro tipos de famílias: 1. Autônoma, em que um número igual de decisões separadas é tomado pelos participantes; 2. Dominância do marido, em que o marido domina; 3. Dominância da esposa, em que a esposa domina; 4. Sincrética, em que a maioria das decisões é tomada em conjunto. Todos os tipos de família podem ser encontradas a qualquer momento, muito embora as proporções relativas podem modificar-se com o tempo. Com o crescimento da instrução e da renda, as famílias estão saindo do modelo do domínio do marido para um modelo sincrético e isto traz implicações importantes para os especialistas em marketing nos seus objetivos (KOTLER, 1980, p-113).

Portanto, a localização de onde vai ser implantada a empresa familiar são decisivos para constituição da mesma.

Outras características importantes da família são seus antecedentes culturais e de classe social. Grupos étnicos apresentam variações distintas na especialização das tarefas dos membros da família. Além disso, a influência relativa

dos diferentes membros da família tende a ser relacionada com conceitos próprios associados a seus antecedentes de classe social. (KOTLER, 1980, p-113).

Para Kotler (1980); no que se refere aos especialistas em marketing, o autor afirma que:

Os especialistas em marketing poderão começar a tarefa de descrever o processo de compra dos consumidores pela amostragem de um numero de pessoas que adquiriam o produto ou a marca. Esses consumidores poderão responder a perguntas sobre como ficaram interessados, como coletaram informações, que problemas tentaram resolver, como fizeram sua escolha final e como se sentiram depois. Esses registros de compra do consumidor fornecem ricas informações na modelagem dos estágios significativos do processo de compra (KOTLER, 1980, p-116).

Nesta citação demonstra se todo processo utilizado pelos profissionais de marketing.

A importância do estagio do despertar da necessidade para o especialista em marketing tem dois aspectos. Primeiro, deve compreender os impulsos que podem relacionar-se real e potencial com a classe e marca de seu produto. Um especialista em marketing e automóveis entende que os carros satisfazem uma necessidade de mobilidade; podem satisfazer também a necessidade de status, poder e excitação. No sentido em que o automóvel possa satisfazer simultaneamente vários impulsos, torna-se um objeto mais intensamente desejado (KOTLER, 1980, p-118).

Portanto, a importância de fazer se uma pesquisa e posteriormente ressaltar a necessidade do produto é tarefa do profissional de marketing.

A grosso modo, as empresas mais importantes ou as divisões da empresa que têm servido principalmente o mercado do governo só recentemente manifestaram tal orientação de marketing, devido a uma série de motivos. Os gastos totais do governo são determinados pelos dirigentes públicos, em vez de pelo esforço de marketing para desenvolver esse mercado. As políticas de aquisições do governo têm enfatizado o preço, o que leva os fornecedores a investirem todos os seus esforços numa orientação tecnológica para reduzir seus custos. Onde as características do produto são cuidadosamente especificadas, a diferenciação de produto não é um fator de marketing. Nem é a propaganda e a venda pessoal de muita consequência em ganhar propostas numa base de licitação pública. Portanto, os fornecedores no passado não reconheciam uma necessidade de orientação ou departamento de marketing. A situação era um pouco mais favorável para o marketing no caso do contrato negociado, em que o projeto do produto, capacidade de venda pessoal e a imagem da empresa poderiam representar muito mais (KOTLER, 1980, p-149).

O custo de todo processo de se fazer o marketing é ressaltado na citação anterior pelo autor Kotler.

De modo geral, há agora uma forte tendência para a criação de departamentos de marketing pelos fornecedores, a fim de guiá-los para o

esforço e marketing voltado para o governo. Há maior atividade em coordenar propostas e prepará-las de forma mais científica, em propor projetos para preencher necessidades, em vez de apenas responder aos convites do governo, de obter dados sobre a concorrência, de preparar programas de comunicação mais bem coordenados, com a finalidade de descrever a competência da empresa e assim por diante. Os fornecedores governamentais estão reconhecendo a importância em se estudar as imensas oportunidades e necessidades desse mercado e de responder criativamente ao mesmo, com produtos e sistemas. E estão reconhecendo, também, a necessidade de compreender o valor da cobertura do mercado, não apenas dos encarregados das compras, mas também dos usuários governamentais, os educadores, os químicos, os gerentes de fabricas, os funcionários militares e outros, que podem exercer grandes influencia sobre o que será comprado (KOTLER, 1980, p-149).

Portanto, o que fica evidente nesta citação do autor, é que o marketing é essencial para a apresentação e venda de um produto, frente à concorrência, assim como acelera as vantagens mediante a competição, sendo o marketing uma ferramenta de estratégia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho aborda o tema de forma transparente, para que o leitor possa compreender nitidamente o que ocorre na gestão de uma empresa. Falar de Gestão de Empresarial, conseqüentemente, é necessário acrescentar outras formas de gestão que auxiliam o gestor nas empresas. Portanto no decorrer do trabalho falou se da Gestão Estratégica e da Gestão de Marketing.

A Gestão Empresarial é definida pelo gestor, ou seja, a condução da empresa por ele e pela sua equipe é fundamental para o sucesso da empresa e para que esta permaneça no mercado e tenha lucratividade, representatividade, ganhando confiança e credibilidade perante a concorrência e a competitividade em todos os setores, político, econômico e social.

A Gestão Estratégica é fundamental na questão da concorrência e na permanência da empresa no mercado, é sobreviver ou sobreviver perante qualquer crise que possa acontecer. A missão a visão da empresa deve ser seguida a risca, e criteriosamente para que a empresa cresça no decorrer dos anos.

Quanto ao Marketing, este sem sombra de dúvida é essencial, na execução posterior da gestão estratégica, pois auxilia o gestor a definir suas ações e redefinir suas estratégias. Ao perceber através do marketing quais as possibilidades de um produto ter venda ou não no mercado, como as formas de visualização deste produto, auxilia o gestor a gerenciar adequadamente a empresa.

A contribuição deste trabalho que fora feito mediante pesquisa bibliográfica é levar o gestor de todos os segmentos a refletir sobre a gestão empresarial e como tem sido feita atualmente, assim como a relevância das diversas formas de gestão dentro da empresa, entre elas, a gestão estratégica e a de marketing.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, José. Programa 8s. Da alta administração à linha de produção: O que fazer para aumentar o lucro? Rio de Janeiro: Interciência. 2001.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas. 1990.

BALLESTERO, Alvarez, Maria Esmeralda. **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas. 2001.

BARABBA, S. **Administração e gerência**. São Paulo: Pioneira. 1999.

CORDEIRO & RIBEIRO. **Gerir Negócios**. Rio de Janeiro: Record. 2000.

COSTA, Vianna. **Curta Estratégia e Humanismo**. Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis. <Acesso em abril de 2009>

DRUCKER, Peter. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1990.

FACULDADES, Bom Jesus. **Economia Empresarial**: Fae Business School. Curitiba. Assoc. Franciscana de Ensino Bom Jesus. 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico**: orientação para o mercado. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996.

JUNIOR, C. **Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas. 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas. 1980.

MOTTA, Paulo. Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 5 ed. Rio de Janeiro: Record. 1995.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_estrat%C3%A9gica_de_empresa.

<Acesso em Abril de 2009>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_estrat%C3%A9gica_de_empresa.

<Acesso em Abril de 2009>

<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/> , < Acesso em Abril de 2009 >

SAADE. Alessandro. Pentacampeão em Marketing Global. Revista Contábil. Empresarial.

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=v49kyabqv < Acesso em abril de 2009>

WWW. WIKIPÉDIA <Acesso em 2009>